



**FACS - FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
CURSO DE PSICOLOGIA**

# **RELAÇÕES ENTRE MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA PÚBLICA**

**LÍVIA PONTES SANTOS**

**BRASÍLIA  
JUNHO DE 2006**

**LÍVIA PONTES SANTOS**

**RELAÇÕES ENTRE MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO  
ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA PÚBLICA**

Monografia apresentada a Faculdade de  
Ciências da Saúde (FACS), do Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB), com  
vistas a obtenção do grau de psicólogo

Prof<sup>a</sup>. Orientadora: Heila Veiga.

**BRASÍLIA  
JUNHO DE 2006**

*Ao meu esposo Leandro  
e a minha amada filha Amanda,  
pelo amor e carinho incondicionais.*

*À minha mãe Vânia Pontes e aos meus  
irmãos Bruno e Flávia Pontes pela  
convivência repleta de aprendizagens.*

## SUMÁRIO

**RESUMO**

**LISTA DE FIGURAS**

**LISTA DE GRÁFICOS**

**LISTA DE TABELAS**

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>06</b>
<b>CAPÍTULO 1 - O NOVO MUNDO DO TRABALHO</b>	<b>08</b>
<b>CAPÍTULO 2 - MOTIVAÇÃO COM O TRABALHO</b>	<b>10</b>
2.1 Teorias da Motivação	12
2.2 Sustentabilidade das Teorias Motivacionais	23
2.3 Estudos no Brasil sobre a Teoria da Expectativa	24
<b>CAPÍTULO 3 - COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL</b>	<b>28</b>
3.1 Componentes do Comprometimento Organizacional	29
3.2 Estudos no Brasil sobre o Comprometimento Organizacional	31
<b>CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA</b>	<b>35</b>
4.1 Amostra	35
4.2 Instrumento	36
4.3 Procedimento	37
<b>CAPÍTULO 5 - RESULTADOS</b>	<b>38</b>
5.1 Resultados referentes a Motivação	38
5.2 Resultados referentes ao Comprometimento Organizacional	44
5.3 Correlações entre Motivação e Comprometimento Organizacional	45
<b>CAPÍTULO 6 - DISCUSSÃO</b>	<b>48</b>
<b>CAPÍTULO 7 - CONCLUSÃO</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>54</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>57</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Equação para cálculo da força motivacional pela Teoria da Expectativa -----	22
Figura 2 - Relações envolvidas na Teoria da Expectativa -----	22
Figura 3 - Escala de classificação da validação das teorias motivacionais -----	23
Figura 4 - Equação para cálculo da força motivacional pelo IMST -----	27

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição da amostra por Categorias Ocupacionais -----	36
Gráfico 2 - Distribuição da Força Motivacional da amostra -----	43

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - As três etapas das organizações no decorrer do século XX -----	09
Tabela 2 - Definições conceituais de Motivação -----	11
Tabela 3 - Classificação das Teorias Motivacionais em Clássicas e Contemporâneas -----	12
Tabela 4 - Teorias Motivacionais de Conteúdo -----	13
Tabela 5 - Teoria Motivacional do Reforço -----	19
Tabela 6 - Teorias Motivacionais de Processo -----	20
Tabela 7 - Exemplo de itens do IMST correspondentes aos atributos valorativos, as expectativas e atributos descritivos e instrumentalidade -----	25
Tabela 8 - Fatores do IMST para Expectativas, Instrumentalidade, Valência e Força Motivacional -----	26
Tabela 9 - Definições conceituais de Comprometimento -----	28
Tabela 10 - Exemplo de itens correspondentes as ECOC, ECOA e ECON, respectivamente -----	33
Tabela 11 - Escores médios nos fatores de expectativas do trabalho para cada cargo e amostra total -----	39
Tabela 12 - Escores médios nos fatores de instrumentalidade do trabalho para cada cargo e amostra total -----	40
Tabela 13 - Escores médios nos fatores valorativos do trabalho para cada cargo e amostra total -----	42
Tabela 14 - Escores médios da Força Motivacional para cada cargo e amostra total -----	44
Tabela 15 - Escores médios do comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo para cada cargo e amostra total -----	45
Tabela 16 - Correlação entre fatores motivacionais e os três componentes do comprometimento organizacional dos gestores, analistas, técnicos e amostra total -----	47

## RESUMO

Com as transformações ocorridas no mundo do trabalho, as organizações passaram a se interessar por variáveis que impactam no desempenho do trabalhador e na sua permanência na empresa. Dentre os assuntos relacionados ao comportamento humano nas organizações, a motivação e o comprometimento organizacional possuem grande destaque. O presente estudo tem por objetivo apresentar e analisar as relações entre a motivação, segundo a teoria da expectativa, e o comprometimento organizacional nas dimensões afetiva, calculativa e normativa dos funcionários do Serviço Federal de Processamento de Dados, SERPRO, em Brasília. A amostra contou com 38 respondentes validados, dentre eles, 45% são analistas, 42% técnicos e 13% gestores. Para tanto, aplicou-se um questionário com instrumentos para mensurar a motivação e as dimensões do comprometimento organizacional. Diante dos resultados obtidos, observou-se que, no geral, os funcionários do SERPRO estão motivados com o trabalho e apresentam vínculo afetivo com a organização. Foram encontradas fortes correlações entre a motivação e os componentes do comprometimento organizacional nos gestores, resultado não observado nos outros dois cargos. A partir dos dados levantados, os gestores podem analisar as formas de envolvimento dos funcionários com a empresa, quais as expectativas e os valores relacionados ao trabalho são mais presentes em suas equipes e o quanto é percebido o desempenho como instrumental para obtenção destes resultados. Desta forma, estratégias podem ser discutidas para aumentar o nível de motivação e comprometimento com a organização. Espera-se que esta pesquisa possa ser útil para os estudos correlacionados à área organizacional, uma vez que trabalhos com este enfoque são escassos.

Palavras-chaves: motivação; teoria da expectativa, comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo; correlação.

As mudanças ocorridas com a era da informação contribuíram para uma nova visão do trabalhador. As empresas perceberam que a vantagem competitiva dependia, em grande parte, do seu capital intelectual. Isso porque, um quadro de funcionários motivados com o trabalho e comprometidos com a organização, alavanca os negócios e diminui o custo de contratação, gerado pela alta rotatividade.

As razões para o empregado permanecer na organização e aumentar seu desempenho no trabalho, inspiraram pesquisadores a analisar os aspectos do comportamento humano dentro das organizações. Desta forma, a motivação se transformou no eixo básico de investigação do comportamento humano; na mesma proporção, o comprometimento ganhou grande destaque nos estudos da área, como citado pelos autores Borges-Andrade e Pilati (2001). Estes estudos possibilitam entender melhor a força impulsionadora para o desenvolvimento das atividades (a motivação), bem como o vínculo que mantém o empregado na organização (o comprometimento organizacional). Os aspectos motivacionais e de comprometimento organizacional serão abordados neste trabalho.

Em linhas gerais, a motivação pode ser entendida como a intenção de fazer ou realizar algo, levando o indivíduo em direção a determinados objetivos. Neste sentido a motivação está associada à expectativa de alcance e realização das suas metas, reforçando-se assim, a relação entre motivação e desempenho. Já o comprometimento organizacional pode ser compreendido como um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização por suas ações e crenças ou ainda pela natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo. As pesquisas têm comprovado que altos níveis de comprometimento trazem resultados positivos para a organização e seus membros.

Com o intuito de analisar as relações entre a motivação e as dimensões do comprometimento organizacional em uma empresa pública de Brasília, definiu-se o problema de pesquisa do presente trabalho: a motivação dos funcionários com o seu trabalho relaciona-se com os componentes do comprometimento organizacional?

Apesar da extensa literatura sobre estas duas variáveis do comportamento organizacional, no Brasil poucas pesquisas mensuraram a motivação segundo a teoria da expectativa. Também é escassa a investigação entre a relação entre esta abordagem e o comprometimento organizacional. Essa carência de estudos dificulta um maior embasamento teórico e uma análise comparativa com resultados anteriores. A importância deste trabalho reside em apresentar um panorama entre as duas variáveis do comportamento e contribuir para as pesquisas da área.

A pesquisa tem como objetivo geral, verificar a existência de relações entre a motivação e o comprometimento organizacional dentro de uma empresa pública de Brasília, levando-se em consideração as características do funcionalismo público da organização em questão. Para se alcançar este objetivo foram seguidas três etapas correspondentes aos objetivos específicos:

- Analisar os níveis de motivação dos funcionários à luz da teoria da expectativa, através da mensuração das expectativas, instrumentalidades, valências e força motivacional.
- Identificar quais os componentes afetivo, calculativo e normativo do comprometimento organizacional são presentes nos colaboradores da empresa.
- Analisar as relações entre a motivação e o comprometimento organizacional, através de análises comparativas e correlações estatísticas.

O presente trabalho está estruturado em sete capítulos, apresentados a seguir. O primeiro capítulo trata das configurações do mundo do trabalho, as transformações das estruturas organizacionais até chegar a era da informação e a mudança na visão das pessoas dentro das empresas.

O capítulo 2 fala sobre a motivação, as diversas tentativas conceituais, as principais vertentes teóricas, a sustentabilidade das abordagens e a justificativa da escolha da teoria da expectativa para aplicação da pesquisa. Por fim, apresenta pesquisas no Brasil sobre essa abordagem motivacional. O capítulo 3 apresenta definições acerca do comprometimento organizacional e suas principais vertentes conceituais: afetiva, calculativa, normativa e o modelo de conceitualização de três componentes. Para encerrar o capítulo, são apresentados estudos no Brasil sobre o tema.

No capítulo 4 está exposta a metodologia aplicada, onde se apresentam a amostra da pesquisa realizada com funcionários públicos de uma empresa situada em Brasília, os dois instrumentos de mensuração utilizados e os procedimentos adotados. O capítulo 5 apresenta os resultados encontrados para motivação à luz da teoria da expectativa e comprometimento organizacional e as respectivas correlações entre os fatores.

No capítulo 6 são analisados e discutidos os resultados alcançados e as correlações entre a motivação e os três componentes do comprometimento organizacional. A conclusão será apresentada no capítulo 7, onde são confrontados os resultados obtidos com os objetivos da pesquisa. No decorrer do capítulo são feitas recomendações para análises futuras e a contribuição da pesquisa para o estudo do comportamento organizacional. Nos anexos estão as médias e desvio padrão dos itens das escalas de motivação e comprometimento organizacional, suas respectivas escalas fatoriais e o questionário utilizado.



## **CAPÍTULO 1 - O NOVO MUNDO DO TRABALHO**

Ao longo do tempo, as organizações vêm passando por uma série de mudanças, tais como a globalização, implicando no aumento da competitividade, e o alto custo de contratação e formação de profissionais. Com isso, as configurações de trabalho mudaram: se antes a visão era funcional, ou seja, voltada para o conhecimento e técnicas, hoje o foco principal são as potencialidades do seu quadro de empregados. Carneiro (2001) ilustra bem esse novo panorama ao afirmar que o indivíduo passa a ser visto como um ser holístico, com participação responsável, lutando por objetivos comuns dentro da organização.

Essas transformações podem ser compreendidas a partir do delineamento realizado por Chiavenato (2004) referente às três fases que as organizações atravessaram no decorrer do século XX: as eras da industrialização clássica, da industrialização neoclássica e da informação, as quais são sumarizadas na Tabela 1.

A industrialização clássica é marcada por organizações predominantemente funcionais e burocráticas, com mudanças lentas e previsíveis. Possuíam estrutura piramidal, onde as decisões eram centralizadas no topo da pirâmide. As pessoas eram vistas como fornecedoras de mão de obra, necessitando de regras rígidas de controle, determinando as relações industriais.

Na industrialização neoclássica, as organizações adicionaram à estrutura funcional uma estrutura matricial, com unidades estratégicas de negócios (departamentalização por produtos/serviços). Esta reestruturação surgiu na tentativa de acompanhar as crescentes mudanças. A concepção industrial mudou para Administração de Recursos Humanos (ARH), onde os empregados passaram a serem vistos como recursos vivos e não fatores inermes de produção. O trabalhador era meio e fim de uma tarefa e, quando desgastado, era descartado e facilmente substituído. Ainda não havia interação entre o trabalhador e a organização.

Por fim, a era da informação, correspondente a época atual, é caracterizada por mudanças rápidas e imprevisíveis. A tecnologia da informação ocasionou a globalização da economia e a forte competitividade entre as empresas. A estrutura em matriz tornou-se obsoleta, ocasionando em constantes redefinições dos cargos e funções, agora flexíveis e com equipes multifuncionais integradas. Uma nova proposta surge em lugar à noção de ARH: a Gestão de Pessoas, onde todos os funcionários estão envolvidos nos processos da empresa, tornando-os participativos, valorizados e responsáveis pelo sucesso da instituição.

Tabela 1 - As três etapas das organizações no decorrer do século XX.

	<b>Industrialização Clássica</b>	<b>Industrialização Neoclássica</b>	<b>Era da Informação</b>
<b>Período</b>	1900 - 1950	1950 - 1990	1990 aos dias atuais
<b>Denominação</b>	Relações industriais	Administração de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas
<b>Visão das pessoas</b>	Fornecedores de mão de obra inertes e estáticos, sujeitos a regras rígidas de controle.	Recursos da organização que precisam ser administrados.	Fornecedores proativos de conhecimentos e competências, que devem ser motivados e impulsionados.
<b>Ambiente organizacional</b>	Estático e previsível, com poucas mudanças e desafios ambientais.	Mudanças intensificadas e com maior velocidade.	Mutável com grandes e intensas transformações.
<b>Estrutura organizacional predominante</b>	Funcional, burocrática, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível, com ênfase nos órgãos/departamentos isolados.	Matricial e mista, com ênfase nas unidades estratégicas de negócios ou departamentalização de produtos/serviços.	Fluida e flexível, descentralizada com ênfase em redes de equipes multifuncionais.

Nesta perspectiva, torna-se evidente que as máquinas utilizadas e as tecnologias empregues não são, por si só, suficientes para alcançar o sucesso empresarial desejado. A chave para impulsionar a competitividade empresarial está nas próprias pessoas, agentes ativos e proativos, dotados de habilidades e competências que serão investidas na organização. Os autores Bastos e Borges-Andrade (2002) concluem que o êxito das empresas depende, em grande parte, da forma como estas lidam com o trabalhador, criando, por exemplo, estratégias que assegurem o compartilhamento de valores, objetivos e políticas dentro da organização.

Porém, não só as organizações precisam dos empregados para alcançar as suas metas: a relação empresa-empregado traz benefícios para os dois lados. Conforme citado por Chiavenato (2004), as organizações se transformaram em fonte de sobrevivência para a sociedade. É a partir delas que as pessoas encontram os meios de satisfazer seus desejos e necessidades a nível intelectual, emocional, econômico e espiritual, possibilitando o alcance dos interesses individuais e coletivos.

A Psicologia Organizacional acompanhou estas transformações e teve um crescimento no seu campo de atuação proporcional às mudanças na história do trabalho. Conforme citado por Spector (2005), à medida que as empresas ganhavam maior porte, psicólogos eram contratados para atender aos crescentes problemas funcionais, principalmente os que impactavam na produtividade.

Com o tempo, notou-se que além das habilidades dos empregados, vários outros aspectos afetam o comportamento e o desempenho. Por exemplo, a produtividade e o

desempenho no trabalho são processos interligados e fazem parte de um ciclo que inclui desde fatores individuais de motivação, habilidades e conhecimentos, até fatores estruturais, ou seja, peculiaridades internas da organização.

Assim, pesquisadores começaram a propor vários constructos psicológicos, na sua maioria de natureza atitudinal, na tentativa de explicar e prever os comportamentos que impactavam na atuação dentro da organização. Dentre os assuntos de grande interesse pelos estudiosos estão a motivação, a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, o absenteísmo, a rotatividade, a qualidade de vida, o estresse ocupacional entre outros.

Dentro da visão holística da organização e das relações de trabalho, o psicólogo deve compreender a dinâmica da empresa para promover a interação entre seus sistemas, favorecendo, assim, uma gestão participativa. Em 1988, Codo já afirmava que o psicólogo deve colaborar para transformar a estrutura organizacional em produtiva e ficar atento para não cometer o erro de se colocar a serviço da organização como instrumento adicional de exploração do trabalhador.

Vale ressaltar que a mesma observação deve ser feita na relação oposta, ou seja, o psicólogo não deve ser o justiceiro do funcionário. Zanelli (2002) conclui que é impossível não haver conflitos na relação empregado-empregador, porém o psicólogo deve agir de forma a criar alternativas de desenvolvimento das contrapartes.

## **CAPÍTULO 2 - MOTIVAÇÃO**

O interesse pela motivação dos funcionários e o seu aproveitamento estratégico têm contribuído para o sucesso das organizações. Isso porque um funcionário motivado com a organização irá provavelmente buscar desenvolver seu trabalho da melhor maneira. Mas, o que mantém um trabalhador motivado em seu emprego?

A partir desta preocupação, várias teorias surgiram e com ela, estratégias que buscam encontrar a melhor maneira de aproveitar e construir uma força de trabalho motivada. Mas, para entender o que cada teoria propõe, é necessário definir o que é motivação. Dentre os diversos conceitos, é possível destacar algumas tentativas de delimitação do significado, conforme apresentado na Tabela 2. O Novo Dicionário Eletrônico Aurélio da Língua Portuguesa (Ferreira, 2004) apresenta a seguinte definição para motivação: 1. Ato ou efeito de motivar. 2. Exposição de motivos ou causas. 3. V. Móbil (2). 4. Conjunto de fatores,

psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo.

Segundo Spector (2005), motivação é um estado interior que induz a pessoa a assumir determinados tipos de comportamento. Para tal, há uma direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo. Direção refere-se à escolha de comportamentos específicos dentro de uma série de comportamentos possíveis; intensidade é o esforço que uma pessoa empenha na realização de uma tarefa; persistência é o engajamento em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo. Em outra perspectiva, motivação é o resultado de desejos, necessidades e vontades, onde há o desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo.

Do ponto de vista do comportamento de indivíduos e grupos no trabalho, é a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade organizacional. Esforço é a medida de intensidade e qualidade que deve ser direcionado de forma coerente com as metas da organização, e necessidade é o estado interno que faz certos resultados parecerem atraentes (Robbins, 1999).

DuBrin (2003) conceitua como o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais. Por fim, Chiavenato (2004) define motivação como o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais condicionados pela capacidade de também satisfazer objetivos individuais. Em outras palavras, são forças ativas e impulsionadoras que levam as pessoas a buscar alcançar determinadas metas.

Tabela 2 - Definições conceituais de Motivação.

<b>Autor (Ano)</b>	<b>Definição</b>
Ferreira (2004)	Conjunto de fatores, psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo.
Spector (2005)	Estado interior que induz a pessoa a assumir determinados tipos de comportamento. Há uma direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo.
Robbins (1999)	Vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade organizacional.
DuBrin (2003)	Processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais.
Chiavenato (2004)	Desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais condicionados pela capacidade de também satisfazer objetivos individuais. Forças ativas e impulsionadoras que levam as pessoas a buscar alcançar determinadas metas.

A partir das várias delimitações do termo, apresentadas na Tabela 2, pode-se observar que todas consideram a motivação como algo que impulsiona o indivíduo a uma ação específica, e no contexto do trabalho pode reforçar a relação entre motivação e desempenho. Desta forma, conclui-se que a motivação é a intenção pessoal de fazer ou realizar algo, de determinada maneira, a fim de alcançar determinadas metas pessoais e organizacionais.

## 2.1 Teorias da Motivação

Existem várias abordagens para explicar a motivação. Robbins (1999) e Spector (2005) dividiram as teorias em clássicas e contemporâneas, conforme ilustrado na Tabela 3. As teorias clássicas, propostas nas décadas de 40 a 60, responsáveis pelo início do trabalho de investigação a cerca do assunto, não são muito sustentáveis em análises mais profundas. Já as teorias contemporâneas, são assim classificadas por apresentarem um grau razoável de documentação de suporte válido e não necessariamente pelo desenvolvimento recente (Robbins, 1999).

Tabela 3 - Classificação das Teorias Motivacionais em Clássicas e Contemporâneas

<b>Teorias Clássicas</b>	Teoria da Hierarquia das Necessidades (Maslow)
	Teoria da Motivação – Higiene (Herzberg)
	Teoria X e Y (McGregor)
<b>Teorias Contemporâneas</b>	Teoria Tríade Realização - Poder - Afiliação (McClelland)
	Teoria da Equidade (Adams)
	Teoria ERC (Clayton Alderfer)
	Teoria da Avaliação cognitiva (Deci)
	Teoria da Determinação de metas (Edwen Locke)
	Teoria do Reforço
	Teoria da Expectativa (Victor Vroom)

As teorias motivacionais também podem ser divididas em teorias de conteúdo, de reforço e de processo (Chiavenato, 2004). Essa classificação facilita a compreensão e visualização das abordagens que partem de princípios semelhantes, sendo o modelo escolhido para apresentação deste trabalho.

### 2.1.1 Teorias de Conteúdo

As teorias de conteúdo, ilustradas na Tabela 4, se relacionam com os fatores internos à pessoa que ativam, dirigem, sustentam ou paralisam o comportamento. Parte-se do princípio que as necessidades específicas motivam as pessoas, ou seja, os motivos para o comportamento estão dentro do indivíduo.

Tabela 4 - Teorias Motivacionais de Conteúdo

<b>Teoria (autor)</b>	<b>Principais idéias</b>
Hierarquia das Necessidades (Maslow)	Motivação é direcionada por necessidades humanas hierarquizadas em um modelo piramidal agrupadas em 5 categorias.
Motivação – Higiene (Herzberg)	Motivação resultante da natureza do trabalho em si (fatores motivacionais), e não de recompensas externas ou das condições de trabalho (fatores higiênicos).
Teoria X (McGregor)	Para se atingir metas, os empregados devem ser coagidos, controlados ou ameaçados. Valorizam mais a segurança do que outros fatores associados ao trabalho.
Teoria Y (McGregor)	Quando comprometidos com a organização, os empregados podem se auto-orientar e auto-controlar. A habilidade para tomar decisões inovadoras não é restrita a posições gerenciais.
Tríade Realização - Poder - Afiliação (McClelland)	Motivação influenciada por necessidades e/ou experiências relacionadas a percepção individual de auto-realização, capacidade de afiliação e/ou obtenção de poder. Podem operar concomitantemente.
ERC (Clayton Alderfer)	Desejo de satisfazer as próprias necessidades, que estão agrupadas em três níveis (existência, relacionamento e crescimento) e podem operar simultaneamente.
Avaliação cognitiva (Deci),	Percepção (avaliação cognitiva) das causas das próprias ações, onde os fatores intrínsecos estão relacionados ao processo motivacional.

#### 2.1.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

O primeiro estudo significativo sobre motivação, foi realizado por Maslow (citado por Spector, 2005), dando origem a teoria da Hierarquia das Necessidades. Segundo ele a motivação é direcionada por necessidades humanas hierarquizadas em um modelo piramidal.

As categorias de necessidades, descritas por Maslow são, da base para o topo: 1. fisiológicas, tais como água, ar, alimento, repouso, sono; 2. segurança, relacionadas a obtenção de um ambiente sem ameaças; 3. sociais e de amor (associação), incluindo todas as necessidades de ligação e vínculo afetivo, o dar e receber amor e a atividade sexual; 4. estima, incluindo respeito prestígio, reconhecimento e apreciação e 5. auto-realização, em que se encontram as necessidades de auto-realização e desenvolvimento pessoal. As três primeiras

pertencentes ao grupo de necessidades de mais baixa ordem (necessárias a sobrevivência) e as duas últimas pertencentes ao grupo de necessidades de mais alta ordem (necessárias ao crescimento e a auto-realização) (DuBrin, 2003).

Um dos alicerces da teoria de Maslow é a crença de que o homem tem uma tendência natural ao auto-desenvolvimento e crescimento pessoal. Baseando-se nisto, defende a tese de que a motivação humana é dada pelas necessidades acima categorizada e que, conforme estas necessidades vão sendo satisfeitas, o indivíduo passa a sentir-se motivado para a satisfação do próximo grupo hierárquico. Assim, após a satisfação das necessidades fisiológicas o indivíduo passaria a buscar a satisfação das necessidades de segurança e assim sucessivamente, até o estágio de busca da auto-realização, em que cada um buscaria realizar ao máximo o seu potencial individual (DuBrin, 2003).

Segundo esta teoria, para motivar alguém é necessário descobrir o nível hierárquico em que esta pessoa se encontra, pois ela só será “motivável” se considerarmos as necessidades presentes naquele nível e/ou em níveis superiores, visto que a motivação, para Maslow, é a ação em busca da satisfação das necessidades vigentes (Robbins, 1999). Assim, os fatores correlatos de interferência no processo motivacional englobam todas as necessidades dos cinco grupos hierárquicos de Maslow. Contudo, as necessidades básicas não são motivadoras, pois grande parte da população não experimenta a privação de uma ou mais destas necessidades (Spector, 2005).

#### 2.1.1.2 Teoria Motivação-Higiene

Também conhecida como Teoria de Dois Fatores, criada por Herzberg (1968, citado por Spector, 2005) afirma que a motivação resulta da natureza do trabalho em si, e não em recompensas externas e das condições de trabalho. De acordo com Herzberg, os fatores que levam à satisfação no trabalho são separados e distintos daqueles que levam a insatisfação, ou seja, a relação está para Satisfação e Não-Satisfação e para Insatisfação e Não-Insatisfação. A insatisfação e a satisfação são aspectos concomitantes e paralelos que devem ser tratados simultaneamente.

As necessidades humanas no trabalho são divididas em duas categorias: 1. os “fatores higiênicos”, tudo o que é externo à pessoa, como política da empresa, supervisão, salários, condições de trabalho e relacionamento com os colegas; 2. os “fatores de motivação”, que se localizam na própria pessoa e/ou nas próprias tarefas, como realização,

reconhecimento, o conteúdo do próprio trabalho, responsabilidade e crescimento (Robbins, 1999).

Há opiniões divergentes quanto a teoria de Herzberg. Robbins (1999) acredita que para uma pessoa sentir-se motivada é necessária a intervenção não apenas no que diz respeito aos fatores de higiene, de forma a garantir que não gerem insatisfação, como também nos fatores de motivação, de forma a garantir também uma satisfação real e motivadora. Já Spector (2005), acredita que a forma de motivar os funcionários é oferecer níveis apropriados de fatores de motivação, uma vez que fatores de higiene não promovem a motivação, mesmo sendo favorável. Fatores motivacionais podem levar a satisfação, mas a sua ausência leva apenas a falta de satisfação, não a insatisfação. DuBrin (2003) discorda que os fatores higiênicos sejam neutros para a motivação, pois acredita que bons benefícios e a administração da empresa, por exemplo, satisfazem e motivam as pessoas.

Para Spector (2005), essa teoria foi considerada inválida, pois é estruturada em dois fatores, satisfação *versus* insatisfação. Há críticas também quanto ao procedimento utilizado por Herzberg, por conta do viés de autoconveniência, onde há a tendência de atribuir os próprios sucessos a fatores internos e colocar a culpa pelo fracasso em fatores externos. A teoria é incoerente com pesquisas anteriores e ignora variáveis situacionais. Percebeu-se que as pessoas tendiam a considerar satisfatórias as coisas feitas por elas mesmas, e as feitas pelos outros, como insatisfatórias. Desta forma parece que satisfação e insatisfação são geradas por fatores diferentes. Apesar das críticas, essa teoria contribuiu para ajudar a focalizar a importância de oferecer às pessoas um trabalho significativo, favorecendo o enriquecimento deste.

#### 2.1.1.3 Teoria X e Teoria Y

As duas teorias de McGregor (citado por Robbins, 1999) possuem visões distintas dos seres humanos. A teoria X parte de quatro pressuposições: 1. empregados naturalmente não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentarão evitá-lo; 2. visto que os empregados não gostam de trabalhar, eles devem ser coagidos, controlados ou ameaçados com punição, para atingirem metas. 3. empregados evitarão responsabilidades e buscarão orientação formal, sempre que possível. 4. a maioria dos empregados valoriza mais a segurança, em relação a todos os outros fatores associados ao trabalho e exibe pouca ambição.

Posteriormente, McGregor criou a Teoria Y também com quatro pressuposições: 1. empregados podem perceber o trabalho como algo tão natural quanto descanso ou lazer; 2.



eles tendem a exercer auto-orientação e autocontrole, quando estão comprometidos com os objetivos organizacionais. 3. eles também podem ser convencidos a aceitar e, até, procurar responsabilidade; 4. a habilidade de tomar decisões inovadoras não é de domínio exclusivo daqueles que ocupam posições gerenciais (Robbins, 1999).

teoria X supõe que necessidades de baixa ordem dominam os indivíduos, enquanto que para a teoria Y, as de alta ordem que dominam. McGregor acreditava que as pressuposições da teoria Y eram mais válidas. Robbins (1999) conclui que a participação nas decisões, autonomia e relacionamento interpessoal satisfatório são fatores que favorecem responsabilidade e as boas relações de grupo.

#### 2.1.1.4 Teoria Triade “Realização-Poder-Afiliação”

A teoria contemporânea desenvolvida por McClelland (citado por Robbins, 1999) também conhecida como Nova Teoria das Necessidades, difere de Maslow, pois divide as necessidades humanas em três grandes grupos: 1. realização, onde há a busca da auto-realização e da autonomia; 2. poder, pois a pessoa sente-se motivada pela vontade de influenciar, sendo capaz de reorientar e mudar as atitudes do outro e 3. afiliação, cuja atenção concentra-se na manutenção dos relacionamentos interpessoais.

A teoria de McClelland elimina a noção de hierarquia, proposta por Maslow e pressupõe a ocorrência concomitante dos três grupos de necessidade, cuja inter-relação e predominância dependem do perfil psicológico e os processos de socialização aos quais o indivíduo foi submetido. Deste modo, os fatores correlatos à ocorrência motivacional seriam as necessidades e/ou experiências relacionadas a percepção de auto-realização, de capacidade de afiliação e de obtenção de poder. Essa teoria é baseada na premissa de que as pessoas adquirem ou aprendem certas necessidades com base em sua cultura. Entre estas necessidades estão, por exemplo, a família e grupos de colegas (DuBrin, 2003).

Segundo Robbins (1999) esta teoria é capaz de verificar qual destas três necessidades o funcionário tem e a partir disso desenvolver estratégias de motivação. Ou seja, empregados com alta necessidade de realização estarão mais motivados em situações de trabalho com responsabilidade pessoal, retorno e um grau intermediário de risco.

#### 2.1.1.5 Teoria ERC

A teoria Existência, Relacionamento e Crescimento, formulada por Alderfer (citado por Spector, 2003), propõe uma correção das deficiências na hierarquia das necessidades de Maslow, existindo três, em vez de cinco níveis de necessidade que são organizadas em *continuum*, e não em hierarquia: 1. existência, que envolve objetos materiais, desejos físicos e as necessidades básicas de sobrevivência, como água e comida; 2. Relacionamento, como grupos de amigos e família. Assemelha-se às necessidades sociais e de amor, de Maslow e 3. Crescimento, refere-se a criatividade e produtividade interna ou no ambiente, assim como as necessidades de estima e auto-realização de Maslow. Sugere que a pessoa esteja utilizando completamente ou desenvolvendo suas habilidades.

A organização dos três grupos de necessidades em um continuum, e não como hierarquicamente poderia dar-se não apenas da base para o topo, mas também em sentido regressivo, movimento este que tem sua possível ocorrência decorrente da frustração da saciação de uma necessidade superior. A não satisfação em uma das categorias pode influenciar na busca de satisfação das demais, com maior ou menor intensidade. Quando uma necessidade é satisfeita, a pessoa experimenta um desejo menor por aquela necessidade e maior por uma menos concreta (Spector, 2003).

Em contraste com a teoria de Maslow, a teoria ERC demonstra que 1. mais de uma necessidade pode estar funcionando ao mesmo tempo e 2. se a gratificação de uma necessidade de nível mais alta é reprimida, o desejo de satisfazer uma necessidade de nível mais baixo aumenta. Em oposição a Maslow que argumentava que um indivíduo ficaria num certo nível de necessidade até que esta seja satisfeita, a ERC aponta que quando uma necessidade de alto nível é frustrada, tem lugar o desejo do indivíduo de elevar uma necessidade de nível mais baixo (Robbins, 1999).

Semelhante a Maslow, a teoria ERC argumenta que necessidades de baixa ordem satisfeitas levam ao desejo de satisfazer as de alta ordem, porém necessidades múltiplas podem estar operando como motivadores ao mesmo tempo, e a frustração em tentar satisfazer uma necessidade de nível mais alto pode resultar em regressão a uma necessidade de nível mais baixo (Robbins, 1999).

#### 2.1.1.6 Teoria da Avaliação Cognitiva

Segundo os estudos de Deci (1975, citado por Robbins, 1999), a motivação pode ser atribuída à percepção (avaliação cognitiva) que o indivíduo tem das causas de suas ações. Sugere que quando recompensas extrínsecas são usadas pelas organizações (pagamento para um desempenho superior), as recompensas intrínsecas (derivadas de os indivíduos fazerem o que gostam) são reduzidas. Quando recompensas extrínsecas são dadas a alguém por desempenhar uma tarefa interessante, elas fazem o interesse intrínseco na tarefa diminuir.

De acordo com esta teoria, a atribuição a fatores intrínsecos (gosto pela tarefa, aumento da auto-estima, sensação de bem estar) aumentaria a motivação, enquanto a atribuição a fatores extrínsecos (salário e outras recompensas externas) diminuiria o grau de motivação interna. Ou seja, a recompensa externa teria como efeito a perda do caráter motivador intrínseco a tarefa, sendo que os fatores intrínsecos seriam os motivadores naturais, enquanto os fatores extrínsecos serviriam apenas como substitutos e enfraquecedores dos motivadores internos (DuBrin, 2003)

Robbins (1999) acrescenta que uma das explicações para esta teoria é de que o indivíduo sente uma perda de controle sobre seu próprio comportamento, então a motivação intrínseca anterior diminui. A eliminação de recompensas extrínsecas pode produzir uma troca (de uma explicação externa para interna) na percepção de um indivíduo sobre a causa de se trabalhar em uma tarefa. Segundo DuBrin (2003), em vez de procurar recompensas em outra organização, a pessoa é motivada pelos aspectos intrínsecos ou internos de sua tarefa.

Há Interdependência entre recompensas extrínsecas e recompensas intrínsecas. Quando a motivação intrínseca é alta, o impacto nocivo de recompensas extrínsecas diminui. Em tarefas monótonas, recompensas extrínsecas parecem aumentar a motivação intrínseca. Esta teoria parece ter mais aplicabilidade para empregos que não são nem extremamente monótonos nem extremamente interessantes (Robbins, 1999).

Assim, os fatores relacionados ao processo motivacional seriam os fatores intrínsecos, inerentes às atividades propostas (reforçadores naturais), devendo-se recorrer o mínimo possível a reforçadores arbitrários (condicionados e externos).

### 2.1.2 Teorias de Reforço

A teoria do reforço, exemplificada na Tabela 5, se baseia nas consequências do comportamento bem ou mal sucedido, assim, o comportamento é função de suas consequências.

Tabela 5 - Teoria Motivacional do Reforço

<b>Teoria (autor)</b>	<b>Principais idéias</b>
Teoria do Reforço	Os comportamentos do indivíduo no trabalho e a quantidade de esforço que ele aloca para cada tarefa são afetados pelas consequências que se seguem ao seu comportamento.

#### 2.1.2.1 Teoria do Reforço

Esta teoria parte do princípio que os comportamentos de um indivíduo no trabalho e a quantidade de esforço que ele aloca para cada tarefa são afetados pelas consequências que se seguem ao seu comportamento. Essa teoria não lida com estados internos como a motivação sendo, de certa forma, uma teoria não-motivacional. Ela explica o comportamento como função das experiências recompensadoras anteriores baseada na teoria behaviorista. O comportamento é visto como resposta do ambiente, ou seja, a probabilidade de determinado comportamento acontecer irá depender da recompensa como consequência (Spector, 2005).

Os comportamentos relevantes para o desempenho aumentarão em frequência, se forem recompensados. Essa afirmação é baseada na Lei do Efeito (Thorndike, 1913, citado por Spector, 2005) onde a probabilidade da ocorrência de um comportamento aumenta se for seguida por uma recompensa, ou diminui se for seguida por uma punição.

Sendo uma abordagem behaviorista, ignora o estado interior do indivíduo e se concentra apenas no que acontece a uma pessoa quando ela faz alguma coisa. Ignora sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis cognitivas que causam impacto no comportamento (Robbins, 1999).

### 2.1.3 Teorias de Processo

As teorias de processo, apresentadas na Tabela 6, descrevem e analisam o processo pelo qual o comportamento é ativado, dirigido, mantido ou paralisado. Buscam respostas não só para “o que” motiva, mas também para “como” e/ou “o porque” as pessoas são motivadas para o trabalho.

Tabela 6 - Teorias Motivacionais de Processo

<b>Teoria (autor)</b>	<b>Principais idéias</b>
Eqüidade (Adams)	Sugere que as pessoas se preocupam não apenas com a quantidade absoluta de recompensas que recebem pelos seus esforços, mas também com a relação desta quantidade com o que os outros recebem.
Determinação de metas (Edwen Locke)	O comportamento do indivíduo será motivado pelas intenções e metas específicas, desafiadoras e autodeterminadas.
Expectativa (Victor Vroom)	Motivação pela percepção cognitiva da relação entre a expectativa, valência (importância do resultado ou recompensa) e instrumentalidade (possibilidade de promover o resultado esperado).

### 2.1.3.1 Teoria da Eqüidade

A abordagem formulada por Adams afirma que os indivíduos são motivados pela busca da igualdade ou justiça nas relações com outras pessoas e com as organizações. Esta igualdade é avaliada por meio da relação existente entre a contribuição dada e o retorno (resultado) recebido, em termos de recompensa e valorização pessoal (Spector, 2003). Em outras palavras, a pessoa percebe o que ganha de uma situação de trabalho (resultados) em relação ao que é colocado nele (insumos) e então, compara a própria proporção resultados-insumos com a proporção resultados-insumos de outros que sejam relevantes. Pode ser dividida em: 1. justiça de distribuição, percebida pela quantidade de alocação de recompensas entre indivíduos (maior influência na motivação) e 2. justiça de procedimentos, percebida no processo usado para determinar a distribuição de recompensa (Robbins, 1999).

Caso a relação contribuição/resultado pareça semelhante para todos os pares de uma determinada organização, possivelmente os mesmos sentir-se-ão motivados, mas caso haja um desequilíbrio, ou seja, injustiça entre os pares de uma equipe, a pessoa que se sente lesada tende a diminuir o seu desempenho, sinalizando um comprometimento em sua motivação. Desta forma, a percepção de justiça poderia ser citada como o principal fator relacionado à motivação, no que diz respeito à teoria da Eqüidade.

Conforme citado por DuBrin (2003), a teoria da Eqüidade tem grande validade e direta relevância para os sistemas de pagamento. Não importa quão bem projetado um programa de produtividade ou melhoria da qualidade possa ser, eles ainda devem propiciar pagamento equitativo.

### 2.1.3.2 Teoria da Determinação de Metas

A teoria da Determinação de Metas, proposta por Locke e Lathan (1990 ,citado por Spector, 2005) possui como princípio básico a idéia de que o comportamento das pessoas é motivado pelas suas intenções e seus objetivos. Segundo esta teoria a meta é aquilo que uma pessoa conscientemente deseja obter. Segundo DuBrin (2003) nossos valores criam dentro de nós um desejo de nos comportar de forma consistente com eles. Podem ser específicas (quero tirar nota 10,0) ou genéricas (ter bom rendimento escolar).

Há quatro formas pelas quais as metas afetam o comportamento: 1. dirigindo a atenção do executor, 2. mobilizando o esforço para a ação, 3. encorajando a persistência da ação e 4. facilitando o desenvolvimento de uma estratégia de ação (Spector, 2005).

As pessoas empenharão esforços na consecução de seus objetivos e o desempenho do trabalho é uma função de objetivos definidos. Do ponto de vista organizacional, a fixação de metas pode ser uma forma eficiente de manter ou aumentar o desempenho no trabalho.

Embora o estabelecimento de metas ajude no direcionamento do processo motivacional, a teoria do estabelecimento de metas reforça a importância de outros fatores na manutenção da motivação em níveis elevados, seriam eles os denominados fatores moderadores: comprometimento com a meta, metas difíceis e desafiadoras, a clareza de objetivos e a presença de *feedback* gerencial sobre o progresso, além de características individuais (Robbins, 1999).

Portanto, para Locke e Lathan, os fatores correlatos ao processo motivacional, capazes de influenciar na ocorrência e intensidade da motivação individual, seria o estabelecimento de metas e a manipulação adequada dos fatores moderadores.

### 2.1.3.3 Teoria da Expectativa

Formulada por Vroom (1964, citado por Robbins 1999) é uma das teorias mais amplamente aceitas. Busca explicar como as recompensas levam a determinados comportamentos, focalizando estados cognitivos interiores que provocam a motivação. Seu princípio básico diz que as pessoas serão motivadas quando acreditarem que seu comportamento resultará em recompensas ou resultados que elas desejam, caso contrário, não se sentirão motivadas a adotar esse comportamento.

Spector (2005) aponta que as expectativas do indivíduo, em torno de uma situação, seriam compostas por três tipos de percepções cognitivas: 1. expectativa, capacidade de

antecipar o resultado desejado, vivenciando-o subjetivamente. 2. valência, que se refere à importância dada pela pessoa ao resultado ou recompensa de uma determinada ação e; 3. instrumentalidade ou meio, que diz respeito a possibilidade de um determinada ação ser capaz de promover o resultado esperado. Esta relação é ilustrada pela equação da Figura 1:

$$\text{Força} = \text{Expectativa} \times \sum (\text{Valência} \times \text{Instrumentalidade})$$

Figura 1 - Equação para cálculo da força motivacional pela Teoria da Expectativa

A força representa o nível de motivação que uma pessoa tem para adotar um determinado comportamento ou seqüência de comportamentos relevantes para o seu desempenho no trabalho (Spector, 2005). Segundo esta teoria, a força da motivação está diretamente relacionada com a força da valência, expectativa e instrumentalidade, sendo que para se obter um elevado grau de motivação estes três componentes devem ocorrer também em nível elevado. Vale citar que se um dos três componentes for baixo, a força também será baixa; se algum deles for zero não haverá motivação.

As três relações envolvidas neste processo, exemplificadas na Figura 2, são: 1. esforço-desempenho, percepção de probabilidade de o esforço levar a determinado desempenho; 2. desempenho-recompensa, crença de que seu desempenho levará a um resultado esperado e; 3. recompensa-metas pessoais, recompensas organizacionais atuam de forma a satisfazer as metas ou necessidades do indivíduo. Assim, um empregado estará motivado a empregar um alto nível de esforço quando acreditar que o esforço levará a uma boa avaliação de desempenho; que uma boa avaliação de desempenho levará a recompensas organizacionais como estabilidade, bônus ou promoção; e que as recompensas satisfarão as metas pessoais do empregado (Robbins, 1999).

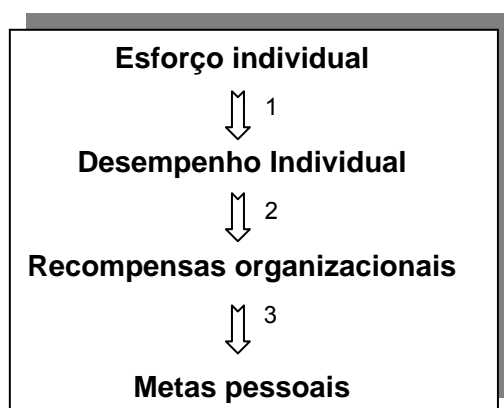


Figura 2 - Relações envolvidas na teoria da expectativa

Para DuBrin (2003), ao aplicar a teoria da Expectativa, assim como outras abordagens, o gestor precisa estar alerta para os fatores culturais cruzados. Ela depende do quanto os empregados acreditam ter o controle sobre o resultado de seus esforços e nas recompensas a receber. Essa crença no controle varia de acordo com a cultura dominante. Robbins (1999) conclui que é necessário ter cautela para aplicação desta teoria, pois tende a ser mais válida para prever situações em que ligações esforço-desempenho e desempenho-recompensas sejam claramente percebidas pelo indivíduo.

## 2.2 Sustentabilidade das Teorias Motivacionais

Fundamentado nos estudos de Locke e Henne (1986, citado por Spector, 2005) apresenta uma classificação para sete teorias motivacionais em uma escala de 1 a 5, onde 1 representa menor validade e 5 maior validade. Esse estudo baseia-se no quanto cada abordagem tem encontrado sustentação em descobertas e pesquisas no campo organizacional. A Figura 3 ilustra esta classificação:

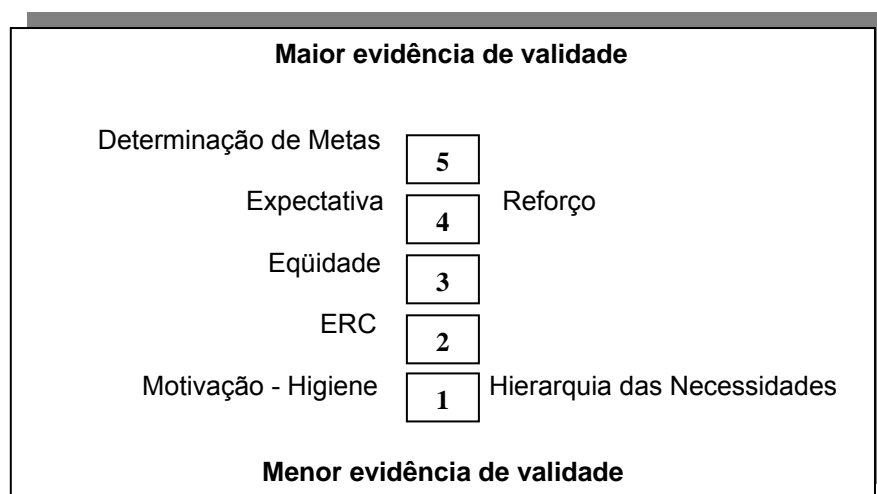


Figura 3 - Escala de classificação da validação das teorias motivacionais

Como pode ser visto, as teorias da hierarquia das necessidades, motivação-higiene e ERC apresentam pouca sustentação, pois a maioria de suas pesquisas ofereceram resultados inconsistentes. Em seguida a teoria da eqüidade apresenta resultados medianos. As teorias da expectativa e reforço obtiveram boa sustentação (a teoria da expectativa apresenta esta classificação pela escassez de estudos). Por fim, a teoria da determinação de metas, tem encontrado grande sustentação, tendo em vista a quantidade de estudos realizados, bem como os resultados satisfatórios encontrados.



Dentre as abordagens motivacionais apresentadas, a teoria da expectativa será a adotada neste trabalho porque possibilita avaliar as variáveis extrínsecas ao sujeito, além de enfatizar as diferenças entre as pessoas e cargos. Essa diferenciação é importante porque, como afirmou Chiavenato (2004), o nível de motivação do empregado é contingente sob duas forças que atuam na situação de trabalho: diferenças individuais e maneiras de operacionalizá-las.

Além disso, a teoria da expectativa proporciona uma base racional e rica para a compreensão da motivação em um determinado trabalho. Oferece ampla possibilidade de aplicação e presta-se ao teste empírico, possibilitando realizar previsões de boa qualidade (Muchinsky, 1994, citado por Borges e Alves-Filho, 2003). Por exemplo, a partir do cálculo da força motivacional é possível mensurar o nível de motivação que o funcionário tem para adotar comportamentos que melhorem seu desempenho profissional. Pode-se também avaliar quais são as expectativas dos funcionários e a importância (valência) dada à recompensa ou resultado, facilitando a definição de ações estratégicas.

### **2.3 Estudos no Brasil sobre a Teoria da Expectativa**

No Brasil, poucas pesquisas foram realizadas com o enfoque na teoria da expectativa. São apresentados no presente trabalho, três estudiosos que se destacam em pesquisas utilizando esta abordagem: Borges (1997, 1999), Borges e Alves-Filho (2001, 2003), Alves-Filho e Araújo (2001). Borges e Alves Filho elaboraram e validaram um instrumento para mensurar a motivação das pessoas no contexto de trabalho e Alves-Filho e Araújo realizaram uma pesquisa utilizando este instrumento.

Borges (1999), interessada em avaliar a motivação dos funcionários partindo dos princípios da teoria da expectativa, não localizou nenhum instrumento brasileiro e/ou validado no Brasil que se fundamentasse nesta abordagem. Através de pesquisas utilizando o IST, Inventário de Significado do Trabalho, (Borges, 1997, 1999) e estudos baseados nos princípios da teoria da expectativa, elaborou e validou juntamente com Alves-Filho uma ferramenta que também contemplasse a motivação do trabalhador. Assim, surgiu o IMST, Inventário da Motivação e Significado do Trabalho, (Borges e Alves-Filho, 2001). Ambos os instrumentos são divididos em atributos valorativos (características e valores atribuídos ao trabalho; como deve ser) e atributos descritivos (designam o que o trabalho é concretamente; como é), sendo que ao IMST foram incorporados as dimensões de expectativa, instrumentalidade e força motivacional.

O IMST é formado por 73 itens, com escala Likert de 0 a 4 pontos. Apresenta quatro perguntas: 1. Quanto deve ser? (correspondente aos atributos valorativos), 2. Quanto eu espero que este resultado ocorra? (correspondente as expectativas), 3. Quanto ocorre realmente? (correspondente aos atributos descritivos) e, 4. Quanto meu desempenho pode influir na obtenção deste resultado? (corresponde a instrumentalidade). A Tabela 7 ilustra exemplos de itens do IMST, correspondentes aos atributos valorativos, as expectativas e atributos descritivos e instrumentalidade, respectivamente.

Tabela 7 - Exemplo de itens do IMST correspondentes aos atributos valorativos, expectativas, atributos descritivos e instrumentalidade.

<b>Primeira parte - Atributos valorativos</b>		
<i>Quanto as frases contam algo que o trabalho deve ser?</i>		
Responda aos itens atribuindo pontos de 0 a 4.		
1. ____ É um prazer realizar minhas tarefas		
2. ____ Tenho oportunidades de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).		
<b>Segunda parte –Expectativas e Atributos descritivos</b>		
Agora você vai refletir sobre vários resultados do trabalho, procurando responder a duas questões:		
A) <i>Quanto você espera que o seu trabalho apresente o resultado indicado? (ESPERO)</i>		
B) <i>Quanto ocorre concretamente no seu trabalho o resultado indicado? (OCORRE)</i>		
Responda aos itens atribuindo pontos de 0 a 4.		
Resultados gerados pelo trabalho	Espero	Ocorre
1. Prazer pela realização de minhas tarefas.		
2. Oportunidades de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).		
<b>Terceira parte - Instrumentalidade</b>		
<i>Quanto o que você obtém do seu trabalho depende de seu desempenho e/ou de seu esforço?</i>		
Responda aos itens atribuindo pontos de 0 a 4.		
1. ____ Prazer pela realização de minhas tarefas.		
2. ____ Oportunidades de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).		

Os autores Borges e Alves-Filho (2001) concluíram que o IMST mostrou-se consistente e útil, considerando as proporções da variância explicada e os coeficientes de consistência (alfa) de cada fator, 0,69 a 0,89. Os resultados mostraram que a força motivacional de um número grande de participantes da amostra apresentou uma motivação abaixo do que seria desejável. Os autores sugerem que este problema deriva tanto da baixa instrumentalidade do desempenho para a consecução dos objetivos mais valorizados, quanto

de uma realidade concreta do trabalho empobrecida, principalmente, no que se refere às condições de trabalho e às recompensas econômicas.

Em uma nova pesquisa (Borges e Alves-Filho, 2003, citado por Borges, 2003), o IMST foi testado novamente. O instrumento teve um fortalecimento da consistência dos fatores, de 0,69 a 0,89 para 0,77 a 0,92. A Tabela 8 ilustra o conteúdo dos fatores utilizados para avaliar a motivação dos respondentes e seus respectivos coeficientes.

Tabela 8 - Fatores do IMST para Expectativas, Instrumentalidade, Valência e Força Motivacional

<b>Fatores para Expectativas</b>	
Auto-Expressão e Justiça no Trabalho (alfa=0,94)	Indica que o indivíduo associa o incentivo à auto-expressão à noção de justiça no trabalho; expectativa de que a justiça no trabalho é esperada como representando o reconhecimento do envolvimento auto-expressivo.
Segurança e Dignidade (alfa=0,71)	Associa a expectativa de contar com a adoção de medidas de segurança à expectativa de respeito ao profissional como uma pessoa e de maneira democrática atingindo a todos igualmente.
Desgaste e Desumanização (alfa=0,83)	Expectativas do trabalho resultar em esgotamento, pressa, atarefamento, exigência de rapidez, desproporção entre esforços e recompensas, negação da própria condição humana, discriminação e esforço físico.
Responsabilidade (alfa=0,66)	Expressa as expectativas relativas ao cumprimento das obrigações, manter-se ocupado e apresentar atitudes de obediência.
<b>Fatores para Instrumentalidade</b>	
Envolvimento (alfa = 0,88)	Indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como influente para que: resolvam problemas; sejam co-responsáveis pelas decisões; se sintam dignos, adaptados às normas, respeitadores da hierarquia, identificados às tarefas, merecedores de confiança, incluídos no grupo; produtivos e percebam-se como pessoas que buscam a melhor forma de realizar o trabalho.
Justiça no Trabalho (alfa=0,89)	Indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como influente para conseguir contar com equipamentos adequados, conforto, igualdade de direitos, assistência, proporcionalidade entre esforços e recompensas, salário e sua suficiência.
Desgaste e Desumanização (alfa=0,72)	Quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como responsável por provocar esforço físico, percepção de tornar-se máquina ou um animal, esgotamento, percepção de discriminação, atarefamento e pressa.
Reconhecimento e Independência Econômica (alfa=0,81)	Indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como útil para obter independência, auto-sustento, status, estabilidade e assistência.
<b>Valência</b>	
Os escores que apresentam médias altas com pequeno desvio-padrão, atribui-se valência positiva. Sobre àqueles de médias baixas, com tendência de escores baixo atribui-se valência negativa.	
<b>Força Motivacional</b>	
Encontra-se a força motivacional pelo cálculo dos somatórios dos escores nos fatores de expectativas e o somatório dos escores nos fatores de instrumentalidade, subtraído o produto dos escores no fator de expectativa e de instrumentalidade referidos a resultados do trabalho não desejáveis (ou não atrativos).	

A equação da força motivacional utilizada no IMST está ilustrada na Figura 4. Vale ressaltar, que apresentação do cálculo é diferente da elaborada pela teoria da expectativa (Figura 1), mas o seu princípio básico é preservado, pois considera-se como valência positiva os fatores com escores altos e, negativa os escores baixos.

Fator 1 – Expectativa		Fator 1 – Instrumentalidade	
Fator 2 – Expectativa		Fator 2 – Instrumentalidade	
Fator 4 – Expectativa		Fator 4 – Instrumentalidade	
Somatório 1 =		Somatório 2 =	
Produto 1 (Somatório 1 . Somatório 2) =			
Produto 2 (Fator 3 de Expectativas . Fator 3 de Instrumentalidade)=			
Força Motivacional (Produto 1 – Produto 2) =			

Figura 4: Equação para cálculo da força motivacional pelo IMST (Borges e Alves-Filho, 2003)

Na pesquisa realizada por Borges e Alves-Filho (2003, citado por Borges, 2003), os resultados encontrados mostram que os respondentes atribuem expectativas muito fortes para o fator relacionado a justiça no trabalho e auto-expressão. Para a instrumentalidade, é o fator envolvimento que apresenta uma forte concentração de escores altos, indicando que os participantes acreditam que seu desempenho é instrumental para obtenção deste resultado do trabalho.

Alves-Filho e Araújo (2001) também utilizaram o IMST para mensurar a motivação dos funcionários de um banco. Os resultados desta pesquisa mostram que os respondentes apresentaram força motivacional direcionada fortemente para o fator correspondente a justiça no trabalho, ou seja, percepção de proporcionalidade entre o esforço dispensado e as recompensas alcançadas. Em contraponto, percebem com menor intensidade a instrumentalidade do próprio desempenho para obtenção dos resultados esperados e valorizados (valências). Os autores concluíram que a teoria da expectativa mostrou-se adequada para diagnosticar os componentes da motivação (expectativa, valência e instrumentalidade), fornecendo base racional para a avaliação do esforço investido pela pessoa em seu trabalho. A pesquisa contribui também para identificar as possíveis causas do processo de desmotivação que grande parte dos trabalhadores estava vivenciando.

### CAPÍTULO 3 - COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O comprometimento organizacional tem se mostrado importante em uma série de modelos envolvendo variáveis organizacionais. Pesquisas mostram que esta variável de atitude possui correlação com outras esferas do trabalho, tais como: motivação (Borges, Lima, Vilela e Moraes, 2004), qualidade de vida (Maia, 2003), criatividade e desempenho (Fonseca e Bastos, 2002) e satisfação no trabalho e rotatividade (Siqueira, 2001).

Pesquisadores como Bastos e Borges-Andrade (2002) fundamentaram seu trabalho a partir da pergunta “no contexto de profundas alterações (...) quais são os impactos sobre o comprometimento do indivíduo com o trabalho?” (pág 33). Para entender melhor o que os autores estão buscando é importante delimitar o que significa a palavra comprometimento.

Várias definições já foram criadas, mas todas envolvem a ligação do indivíduo com a organização (Tabela 9). Os autores Borges-Andrade e Pilati (2001) acreditam que os conceitos diferem apenas na forma como o vínculo empregado-organização se desenvolve e se mantém no ambiente organizacional. Conferem ainda valor para o fato de que altos níveis de comprometimento trazem resultados positivos para a organização e seus membros.

Comprometimento na Língua Portuguesa pode expressar a idéia de vinculação e envolvimento. Bastos (1996, citado por Fonseca e Bastos, 2002) assinala que o termo assume o sentido de adesão, indicando um forte envolvimento do indivíduo com os diversos aspectos do ambiente de trabalho. Os autores Medeiros e Enders (1998) o definem como um conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação a sua organização.

Bandeira, Marques e Veiga (2000), sintetizam esta identidade ou orientação da pessoa com a empresa como “um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização por suas ações e crenças ou ainda a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo” (pág. 134).

Tabela 9 - Definições conceituais de Comprometimento.

<b>Autor (Ano)</b>	<b>Definição</b>
Bastos (1996)	Forte envolvimento do indivíduo com os diversos aspectos do ambiente de trabalho
Medeiros e Enders (1998)	Conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação a sua organização
Bandeira, Marques e Veiga (2000)	Estado em que o indivíduo se torna ligado à organização por suas ações e crenças ou ainda a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo

A partir da Tabela 9, pode-se observar que todas as definições apresentam um ponto comum, sob a ótica organizacional: partem da premissa da existência de um vínculo do indivíduo com a organização. As abordagens criadas para explicar este vínculo diferem apenas na forma como este se desenvolve e se mantém no ambiente organizacional. Conferem ainda valor para o fato de que altos níveis de comprometimento trazem resultados positivos para a organização e seus membros.

### **3.1 Componentes do Comprometimento Organizacional**

#### **3.1.1 Comprometimento Afetivo**

Mowday, Steers e Porter (1979, citado por Spector, 2005), no clássico *Measurement of Organizational Commitment*, apresentam estudos sobre comprometimento a partir de um enfoque afetivo. O termo é definido como a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular. Siqueira (2001) exemplifica da seguinte forma: “quando o indivíduo internaliza os valores da organização, identifica-se com suas metas ou envolve-se com os papéis de trabalho, desempenhando-os de forma a facilitar a consecução dos objetivos do sistema, considera-se que foi desenvolvida uma ligação psicológica, de natureza afetiva, com a organização” (pág. 2). A citação da autora se refere aos três componentes da base afetiva: 1. aceitação dos objetivos organizacionais; 2. disposição para trabalhar com afinco pela organização e 3. desejo de permanecer na organização.

As pesquisas de Mowday, Steers e Porter (1979, citado por Medeiros e Enders, 1998) ganharam grande evidência com a criação e validação do OCQ – Organizational Commitment Questionnaire, instrumento para se medir o comprometimento, afetivo. A validação do OCQ obteve um índice de consistência interna ou alfa de Cronbach de 0,90. A partir de então esta escala passou a ser bastante utilizada para se medir o comprometimento.

#### **3.1.2 Comprometimento Calculativo**

Com o comprometimento em evidência, a busca por mais explicações sobre o comportamento dentro das empresas aumentou. Becker (1960, citado por Medeiros e Enders, 1998), ao observar que havia outra relação do empregado com a organização, além da afetiva, conceituou em comprometimento organizacional instrumental ou *side-bets*, a disposição para

se engajar em consistentes linhas de atividade, mantidas pela acumulação ao longo do tempo de *side-bets*. Becker (1960, citado por Siqueira, 2001) utiliza o termo *side-bets* significa algo de valor, como tempo, esforço e dinheiro, investido por uma pessoa durante sua relação com outro objeto, que seria perdido, ou percebido como um custo, caso a interação cessasse.

Posteriormente foi empregue o nome comprometimento calculativo, caracterizando a avaliação positiva dos resultados (posição na organização, acesso a privilégios ocupacionais, benefícios oferecidos) decorrentes dos investimentos do empregado (*side-bets*) e pela possibilidade percebida de perder ou não repor, vantagens decorrentes dos investimentos, caso se desligasse da organização (Siqueira, 2001).

### **3.1.3 Comprometimento Normativo**

Em seus estudos Wiener (1982, citado por Medeiros e Enders, 1998) conceitua uma nova forma de comprometimento: o normativo. Esta forma de comprometimento está associado a aceitação dos valores e objetivos organizacionais, representando uma forma de controle sobre as ações das pessoas. Siqueira (2001) acrescenta que o vínculo normativo é constituído por uma cadeia de pensamentos de reconhecimento de obrigações e deveres morais para com a organização e, caso o empregado pensa em sair da organização, há sentimentos de culpa, incômodo, apreensão e preocupação.

Segundo Bandeira, Marques e Veiga (2000), o comportamento do indivíduo é conduzido de acordo com o conjunto de pressões normativas que ele assume internamente. Assim, o comprometimento é um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado por essas pressões normativas.

### **3.1.4 Modelo de Conceitualização em Três Componentes**

Este modelo de conceitualização configurado nos três componentes afetivo, calculativo e normativo, foi proposto por Allen e Meyer (1990, citado por Siqueira, 2001) com o objetivo de integrar as três dimensões do comprometimento organizacional e desenvolver uma metodologia de medida compatível com suas suposições.

Essa abordagem afirma que há a existência de três estilos de ligação do empregado à organização, distintos e independentes, podendo apresentar combinações de diferentes níveis dos três componentes. Por exemplo, um trabalhador pode apresentar uma forte necessidade (comprometimento calculativo) e uma forte obrigação (comprometimento normativo), mas

um baixo desejo (comprometimento afetivo) de permanecer na organização. Portanto, um estado psicológico de comprometimento organizacional seria função da combinação de níveis diversificados dos três componentes (Siqueira, 2001)

Os autores postulam que para cada componente do comprometimento há categorias distintas de antecedentes. Spector (2005) resume em seu trabalho estas categorias: 1. Afetivo: desejo de permanecer na organização, devido a questões de identificação e envolvimento. Seus antecedentes são as experiências favoráveis no trabalho, especialmente as que satisfizeram necessidades psicológicas do empregado, levando-o a se sentir confortável e competente em seu trabalho; 2. Calculativo: permanência do indivíduo na organização pelo reconhecimento dos custos em deixá-la. Resulta dos benefícios obtidos pelo trabalho e a dificuldade e/ou falta de alternativas de trabalhos disponíveis e; 3. Normativo: reflete um sentimento de obrigação em permanecer na organização. Seus antecedentes são os valores pessoais do funcionário e das obrigações que a pessoa julga ter para com seu empregador, pela oferta de cursos de aperfeiçoamento profissional, por exemplo.

Para atestarem sua teoria, Meyer e Allen (1993, citados por Spector, 2005) desenvolveram dois instrumentos, um composto por 24 itens e, outra reduzida, contendo 18 indicadores. As escalas trazem questões fechadas sobre comprometimento organizacional e são aplicadas no formato Likert.

Estudos posteriores verificaram que as três medidas utilizadas não se distinguiam totalmente, havendo superposição entre itens das medidas de comprometimento afetivo e normativo. Os autores explicaram que sentimentos de obrigação moral para com a organização e o desejo de nela permanecer sejam fortemente relacionados entre si. (Siqueira, 2001).

### **3.2 Estudos no Brasil sobre o comprometimento organizacional**

É crescente o interesse pelo estudo do comprometimento organizacional no Brasil, onde são testados, adaptados e validados para a cultura brasileira os modelos criados internacionalmente. Dentre os pesquisadores do ramo que se destacam, serão citados os trabalhos de Medeiros (2003) e Medeiros e Enders (1998), que validaram para o Brasil o modelo de conceitualização de três componentes; Fonseca e Bastos (2002), com a correlação entre comprometimento, criatividade e desempenho; e Siqueira (2001), que elaborou escalas para os três componentes do comprometimento: afetivo, calculativo e normativo. Também



será apresentado o trabalho de Borges, Lima, Vilela e Morais (2004), que pesquisaram a correlação entre comprometimento e aspectos do trabalho (motivação e satisfação).

O modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen, foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998). Em suas pesquisas, buscou-se relacionar formas e níveis de comprometimento com o desempenho do indivíduo no trabalho. Objetivou-se também identificar os níveis de comprometimento dos indivíduos, através da combinação dos componentes presentes. Foram encontrados índices moderados de consistência interna para os três componentes da teoria de Meyer e Allen (a dimensão afetiva com alfa de 0,68; a dimensão normativa com alfa de 0,70; e a dimensão calculativa com alfa de 0,62). Os autores concluem que existem indicadores pouco adequados dentro do instrumento e que nenhuma das duas pesquisas formou os fatores com os indicadores especificados pelo instrumento original.

Em uma pesquisa posterior, Medeiros (2003) cita uma classificação proposta por Thévenet, em 1992, que aponta duas dimensões para caracterizar o comprometimento organizacional: 1. adesão, que é a internalização dos valores da organização, quando estes são coerentes com o que os indivíduos valorizam ou consideram como desejável e; 2. oportunidade, que ocorre quando as organizações oferecem às pessoas oportunidades que correspondem as suas expectativas.

Nesta linha de raciocínio, Sá e Lemoine (1999, citados por Medeiros, 2003) utilizaram no Brasil a classificação de “interação mútua de envolvimento e engajamento aos valores e expectativas, tanto do trabalhador para a empresa como da empresa para o trabalhador” (pág. 44). Esses estudos identificaram o comprometimento como resultante das expectativas do trabalhador.

Nas pesquisas realizadas por Fonseca e Bastos (2002) foi utilizada a escala de comprometimento organizacional validada por Medeiros (1997, citado por Fonseca e Bastos, 2002). Os resultados identificaram relações entre comprometimento organizacional, criatividade e desempenho no trabalho: 1. a percepção de um desempenho é maior quando os índices de comprometimento organizacional são mais elevados do que quando são mais baixos; 2. nos ambientes de trabalho em que os comportamentos criativos são mais estimulados, os indicadores de desempenho e comprometimento são maiores. Os autores concluem que os maiores desempenhos estão associados aos indivíduos que mais percebem estímulos à criatividade e possuem o padrão de comprometimento mais afetivo.

Siqueira (2001), outra estudiosa da área, desenvolveu e validou três medidas brasileiras de comprometimento organizacional (Tabela 9), sendo: Comprometimento

Organizacional Afetivo - ECOA, 5 itens (Siqueira, 1995, citado por Siqueira 2001), Comprometimento Organizacional Calculativo - ECOC, 15 itens (Siqueira, 1995, citado por Siqueira 2001) e Comprometimento Organizacional Normativo - ECON, 7 itens (Siqueira, 2000, citado por Siqueira 2001). Em seus estudos de avaliação do comprometimento do trabalhador com a organização, a autora verificou que as três escalas apresentaram índices satisfatórios de precisão (*alpha de Cronbach*), tendo a ECOC e a ECOA alcançado 0,92 e a ECON obtido 0,86.

Tabela 10 - Exemplo de itens correspondentes as ECOC, ECOA e ECON, respectivamente.

Primeira parte - ECOC					
<i>Pedir demissão da empresa onde trabalho e ir trabalhar para outra empresa não valeria a pena porque...</i>					
Responda aos itens atribuindo pontos de 1 a 5.					
Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado dessa empresa.	1	2	3	4	5
Eu estaria prejudicando minha vida profissional.	1	2	3	4	5
Segunda parte - ECOA					
<i>A empresa onde trabalho me faz sentir...</i>					
Responda aos itens atribuindo pontos de 1 a 5.					
Animado com ela.	1	2	3	4	5
Contente com ela.	1	2	3	4	5
Terceira parte - ECON					
<i>Acredito que...</i>					
Responda aos itens atribuindo pontos de 1 a 5.					
Eu seria injusto com essa empresa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.	1	2	3	4	5
Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa agora.	1	2	3	4	5

Em sua pesquisa, Siqueira (2001) encontrou índices de correlação significativos entre o comprometimento e intenção de rotatividade (-0,43 a -0,62) e satisfação no trabalho (0,21 a 0,56). A correlação com rotatividade pode ser compreendida a partir de Spector (2005) o qual afirma que sendo o comprometimento uma ligação das pessoas com o seu trabalho, ele pode ser relacionado com a rotatividade. Ou seja, indivíduos com baixo comprometimento devem ter maior probabilidade de pedir demissão de seus empregos do que pessoas com alto comprometimento. Os resultados com satisfação no trabalho, reafirmam os achados de

Mathieu e Zajac (1990, citados por Siqueira, 2001), que diziam que empregados satisfeitos com o trabalho tendem a ser comprometidos com a organização.

Para concluir a exposição de estudos nacionais acerca do tema, vale destacar a pesquisa realizada por Borges, Lima, Vilela e Moraes (2004), com o objetivo de explorar a variabilidade de aspectos do trabalho. Os autores investigaram o comprometimento dos trabalhadores, utilizando o instrumento criado e validado por Bastos (1994, citado por Borges, Lima, Vilela e Moraes, 2004), a partir de três focos: organizacional, profissional e sindical. Os resultados indicaram correlações entre comprometimento e motivação, significado do trabalho e satisfação. Entre os resultados, destacam-se os motivacionais, a saber: correlação entre comprometimento profissional e o fator valorativo de Bem-Estar Econômico ( $r=0,53$ ) e entre comprometimento organizacional. Isto significa que os participantes que valorizam mais o Bem-Estar Econômico tendem a estar mais comprometidos profissionalmente e aqueles que percebem mais recompensas econômicas na organização tendem a estar mais comprometidos com a mesma. Encontraram-se também correlações positivas entre comprometimento profissional e instrumentalidade do desempenho para obter Justiça no Trabalho ( $r=0,48$ ) e entre comprometimento organizacional e o mesmo componente motivacional ( $r=0,50$ ).

A partir das pesquisas apresentadas e dos instrumentos utilizados, pode-se concluir que os resultados encontrados atestam a capacidade das escalas ECOA, ECOC e ECON em aferir os vínculos do trabalhador com a organização a partir dos três estilos de comprometimento distintos (afetivo, calculativo e normativo). As três escalas formuladas por Siqueira, apresentaram altos índices de consistência (superiores a 0,80), diferente do instrumento validado por Medeiros e Enders (1998) que obteve indicadores moderados (entre 0,60 e 0,70). Baseado nestes argumentos escolheu-se as escalas ECOA, ECOC e ECON (Siqueira 2001) como instrumento para mensuração do comprometimento organizacional.

## **CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA**

### **4.1 Amostra**

A empresa pública escolhida para realização do presente trabalho é o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO). Fundada em 1964, pela Lei nº 4.516, é uma empresa atuante no segmento das finanças públicas, constituído pelo Ministério da Fazenda (secretarias e demais órgãos) e no segmento das ações estruturadas e integradoras da Administração Pública Federal, constituído principalmente pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. A empresa conta com a sede central em Brasília e regionais distribuídas por todo o território nacional. Em Brasília são aproximadamente 1.200 funcionários.

Uma das premissas da organização é manter os empregados comprometidos e motivados, bem como praticar gestão integrada e participativa. De acordo com uma análise organizacional do SERPRO, realizada por Marini (2002), a empresa foi criada no contexto das reformas administrativa e tributária que preconizavam necessidade de reformulação da administração pública em geral, visando o aperfeiçoamento de pessoal e melhorias dos processos mecânicos de arrecadação, assim como a racionalização dos processos de exação de tributos e instituição de instrumentos eficientes de controle de arrecadação.

Participaram da pesquisa, gestores, analistas e técnicos de três áreas, a saber: gestão em logística, superintendência de sistemas em desenvolvimento e superintendência de redes. Foram entregues 50 questionários, sendo que destes, 38 foram considerados válidos. O restante apresentou mais de 10% de itens em branco ou foram entregues fora do prazo determinado. Da amostra de 38 trabalhadores, 74% eram homens e 26% mulheres. Dentre os colaboradores, a maioria (53%) trabalham na empresa a mais de 10 anos, 34% entre 1 a 3 anos, 8% entre 4 a 6 anos e 5% entre 7 a 9 anos. Em relação a escolaridade, a maioria dos colaboradores (47%) possui formação superior, 32% possuem o ensino médio completo, 18% são pós-graduados e 3% são mestres.

Como característica do funcionalismo público, a escolaridade mínima para o cargo de analista é superior completo e para os técnicos, o segundo grau é o nível de instrução mínimo. Porém, um técnico pode ser indicado a gestor, por ser uma função nomeável. Vale citar que 3 dos 5 gestores participantes da pesquisa ingressaram na empresa como técnicos, além disso, 29% dos técnicos da amostra possuem nível superior completo ou em andamento.

O Gráfico 1 apresenta a distribuição destas categorias ocupacionais, que correspondem a 45% analistas, 42% técnicos e 13% gestores.

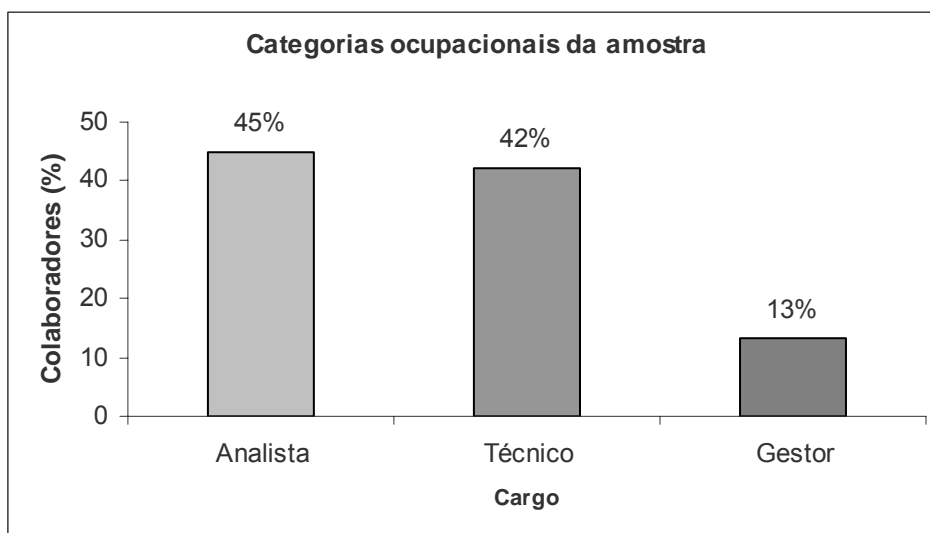


Gráfico 1 - Distribuição da amostra por Categorias Ocupacionais

Fonte: Dados da Pesquisa

## 4.2 Instrumentos

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário com questões fechadas, composto por quatro partes: a primeira apresenta o objetivo do estudo, instruções gerais para preenchimento do instrumento e observações quanto o sigilo do participante. Na segunda parte, o colaborador responde a dados sociodemográficos (sexo, tempo de serviço, cargo e escolaridade). A terceira e quarta parte constam dois instrumentos para avaliação da motivação e comprometimento organizacional, comentados a seguir:

**4.2.1 IMST - Inventário de Motivação e Significado do Trabalho** (Borges e Alves-Filho, 2003).

Para a pesquisa motivacional, foram considerados os fatores correspondentes as dimensões de expectativa, instrumentalidade, valência e força motivacional, conforme apresentados anteriormente no Tabela 8. Os escores nos fatores de cada participante são estimados pela média ponderada dos itens componentes de cada fator, usando como ponderadores as cargas fatoriais de cada item

O instrumento está dividido em três partes, com escala que variam de 0 a 4 pontos: 1. referente aos Atributos Valorativos (61 itens na forma de frases, cada uma descrevendo um

valor do trabalho específico: como o trabalho deve ser); 2. correspondente às expectativas e aos atributos descritivos (62 itens com duas respostas para cada, indicando possíveis resultados do trabalho. Avalia o quanto espera que o resultado indicado no item ocorra (expectativa) e o quanto observa (atributos descritivos) aquele resultado na prática) e 3. referente à instrumentalidade (48 itens, indicando o quanto o seu desempenho é útil para obter o referido resultado do trabalho).

**4.2.2** Escalas de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF), Calculativo (ECOC) e Normativo (ECON) (Siqueira, 2001).

As escalas contam com três partes, com escala de 0 a 5 pontos cada qual com as respectivas instruções. 1. ECOAF (5 itens que listam vários sentimentos e emoções que alguém poderia ter em relação à empresa onde trabalha); 2. ECOC (15 frases que falam sobre perdas e dificuldades que a pessoa teria se pedisse demissão da empresa onde está trabalhando e fosse trabalhar para outra empresa); e ECON (7 itens relativos a empresa onde a pessoa trabalha).

O IMST e as ECOAF, ECOC e ECON tiveram seus itens ilustrados nas Tabelas 7 e 10, respectivamente.

#### **4.3 Procedimento**

Foram distribuídos 50 questionários coletivamente, em pequenos grupos dentro de cada setor, no próprio local de trabalho dos participantes. Os colaboradores tomaram ciência: da importância de não escrever ou assinar o nome nas folhas, garantindo assim o anonimato; das respostas representarem opiniões individuais, não havendo respostas certas ou erradas; e da necessidade de todos os itens serem respondidos, não devendo conter questões em branco.

Os respondentes tiveram um prazo de 24 horas para entregar o questionário preenchido, possibilitando a escolha de um momento mais calmo entre as suas atividades, ou até mesmo, depois do expediente. Desta forma, não foi possível registrar o tempo utilizado para responder ao instrumento.

Os questionários considerados válidos (38) foram escolhidos pelo seguinte critério: não poderiam possuir mais de 10% de itens em branco (Borges, 2003) e deveriam apresentar as três escalas de comprometimento organizacionais completamente preenchidas.

## **CAPÍTULO 5 - RESULTADOS**

De acordo com o contexto do SERPRO, onde técnicos e analistas podem exercer a função de gestor, considerou-se que a escolaridade não é uma variável confiável. Desta forma, os resultados serão apresentados pela comparação entre os três cargos: gestor, analista e técnico.

### **5.1 Resultados referentes a Motivação**

As escalas do IMST utilizadas para mensurar a motivação variam de 0 a 4 pontos. Desta forma, os valores iguais ou superiores a 2,5 pontos foram considerados fortes; os valores iguais a 1,5 e inferiores a 2,5 pontos foram classificados como moderados; e os abaixo de 1,5 foram considerados fracos. De acordo com as instruções para apuração dos dados do IMST (Borges, 2003), os resultados foram calculados pela média ponderada através de cargas fatoriais de cada item fornecidos pelos idealizadores do instrumento.

#### **5.1.1 Expectativas**

Na Tabela 11 pode-se observar que os analistas e técnicos apresentam fortes expectativas para auto-expressão e justiça no trabalho (médias 3,74 e 3,60, com desvio padrão 0,17 e 0,47, respectivamente). Os gestores atribuem maior pontuação para o fator 2, segurança e dignidade (média 3,62, com desvio padrão 0,47). Nota-se que a responsabilidade também foi pontuada pelas três categorias ocupacionais com escore alto (médias 3,40; 3,37 e 3,44, com desvio padrão 0,42; 0,46 e 0,53, respectivamente). Apenas o fator 3, desgaste e desumanização, apresenta moderada atribuição de pontos para todos os respondentes, ficando com escores abaixo de 2,5.

Analisando ainda a Tabela 11, encontra-se a hierarquia das expectativas revelada pelo escore total da amostra, a saber: auto-expressão e justiça no trabalho (média 3,66, com desvio padrão 0,35); segurança e dignidade (média 3,58, com desvio padrão 0,52); responsabilidade (média 3,41, com desvio padrão 0,47) e desgaste e desumanização (média 2,06, com desvio padrão de 0,71).

Tabela 11 - Escores médios nos fatores de expectativas do trabalho para cada cargo e amostra total (escala de 0 a 4 pontos)

Expectativas do Trabalho	Escores médios por categoria ocupacional						Amostra Total	
	Gestor		Analista		Técnico			
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Fator1 - Auto-expressão e Justiça no trabalho	3,59	0,40	<b>3,74</b>	0,17	<b>3,60</b>	0,47	<b>3,66</b>	0,35
Fator 2 - Segurança e Dignidade	<b>3,62</b>	0,47	3,64	0,44	3,51	0,64	3,58	0,52
Fator 3 - Desgaste e Desumanização	2,21	0,73	1,81	0,74	2,27	0,62	2,06	0,71
Fator 4 - Responsabilidade	3,40	0,42	3,37	0,46	3,44	0,53	3,41	0,47

Esses resultados revelam o que os funcionários da amostra total mais esperam que ocorra no seu trabalho: retorno econômico e assistência merecida, crescimento pessoal e profissional, percepção de dignidade e respeito, prazer pela realização das tarefas, estabilidade no emprego, reconhecimento da importância do trabalho, influência nas decisões e opiniões, boa comunicação entre funcionários e chefia, oportunidades de expressão da criatividade, adoção de medidas de segurança recomendáveis ao trabalho, igualdade de direitos para os funcionários, limpeza no ambiente de trabalho e oportunidade de exercitar o corpo. Estas expectativas correspondem aos itens, entre outros, relacionados aos fatores 1 (auto-expressão e justiça no trabalho) e 2 (segurança e dignidade).

Em seguida esperam por: ocupação do próprio tempo, obediência aos superiores e realizar tarefas e obrigações de acordo com as próprias possibilidades. Estes itens correspondem ao fator 4 (responsabilidade). Por fim, apresentam menor expectativa para: repetição diária de tarefas, concluir atividades com pressa, sentir-se como máquina ou animal, discriminação pelo trabalho, percepção de pouco ganho comparado ao esforço dispensado, sentimento de esgotamento e esforço físico na execução do trabalho. Estas são expectativas relacionadas ao fator 3, desgaste e desumanização.



### 5.1.2 Instrumentalidade

Na Tabela 12, observa-se que os participantes da amostra acreditam que seu desempenho é instrumental principalmente para a obtenção de envolvimento (médias 3,31; 3,10 e 3,47, com desvio padrão 0,55; 0,44 e 0,38, respectivamente), seguido pela obtenção de reconhecimento e independência econômica (médias 3,20; 3,08 e 3,20, com desvio padrão 0,49; 0,45 e 0,44, respectivamente). A justiça no trabalho é percebida pelos gestores e técnicos com alta instrumentalidade (médias 2,72 e 2,84, com desvio padrão 0,78 e 0,72, respectivamente) em contraponto aos analistas, que atribuíram escore moderado ao fator (média 2,34, com desvio padrão 0,78). A instrumentalidade para a obtenção de desgaste e desumanização apresentou escores moderados próximo ao limite inferior, exceto para os analistas que atribuíram escores moderados (média 2,50, com desvio padrão 0,37).

O escore total por fator revela a hierarquia das instrumentalidades, a saber: envolvimento, com 3,28 e desvio padrão 0,45; reconhecimento e independência econômica, com 3,15 e desvio padrão 0,44; justiça no trabalho, com 2,60 e desvio padrão 0,77; e desgaste e desumanização, com 1,85 e desvio padrão de 0,76.

Tabela 12 - Escores médios nos fatores de instrumentalidade do trabalho para cada cargo e amostra total (escala de 0 a 4 pontos).

Instrumentalidades do Trabalho	Escore médios por categoria ocupacional						Amostra Total	
	Gestor		Analista		Técnico			
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Fator 1 - Envolvimento	3,31	0,55	3,10	0,44	3,47	0,38	3,28	0,45
Fator 2 - Justiça no trabalho	2,72	0,78	2,34	0,78	2,84	0,72	2,60	0,77
Fator 3 - Desgaste e Desumanização	2,50	0,37	1,72	0,73	1,78	0,81	1,85	0,76
Fator 4 - Reconhecimento e Independência econômica	3,20	0,49	3,08	0,45	3,20	0,44	3,15	0,44

A partir desses resultados, pode-se aferir que os funcionários da amostra total acreditam que seu desempenho é instrumental para obtenção de resultados do trabalho, quando direcionados a boa comunicação com a chefia, habilidade com relacionamentos interpessoais, responsabilidade para enfrentar os problemas do trabalho, ocupação do tempo,

dignidade, respeito e produtividade, responsabilidades pelas próprias decisões, prazer pela realização das tarefas. Relacionam a influência do seu desempenho à obtenção de sustento, oportunidades de se profissionalizar, reconhecimento da importância do trabalho e influência nas decisões. Estas instrumentalidades correspondem aos itens dos fatores 1 (envolvimento) e 4 (reconhecimento e independência econômica).

Em seguida percebem o próprio desempenho como influente para conseguir: salário, assistência merecida, percepção de ganhos compatíveis com o esforço empregue, formas adequadas de higiene, disponibilidade de materiais e equipamentos adequados, conveniência de horário, adoção das medidas de segurança recomendáveis ao trabalho, igualdade de esforços e direitos para todos os que trabalham, cumprimento das normas e obrigações da organização para com o funcionários. Estas instrumentalidades correspondentes a itens do fator 2 (justiça no trabalho). Por fim, percebem menor relação entre o próprio desempenho e a repetição diária de tarefas, pressa na conclusão das atividades, sentimentos de ser como máquina ou animal, discriminação pelo trabalho, percepção de pouco ganho comparado ao esforço dispensado, sentimento de esgotamento e esforço físico na execução do trabalho. Estas instrumentalidades correspondem aos itens do fator 3 (desgaste e desumanização).

### **5.1.3 Valência**

A partir dos escores, ilustrados na Tabela 13, pode-se observar que os gestores valorizam com grande intensidade, os resultados do trabalho relacionados a sobrevivência pessoal e familiar (média 3,29, com desvio padrão 0,53) e auto-expressão e realização pessoal (média 3,23, com desvio padrão 0,52). Em seguida, atribuem valência a justiça no trabalho (média 2,71, com desvio padrão 0,76). Em outro extremo, com baixa valência está o fator relacionado ao desgaste e desumanização (média 1,48, com desvio padrão 0,57).

O resultado do trabalho mais fortemente valorizado pelos analistas está relacionado com a auto-expressão e realização pessoal (média 3,46, com desvio padrão 0,40). Em seguida são valorizados justiça no trabalho (média 3,22, com desvio padrão 0,63) e sobrevivência pessoal e familiar (média 3,04, com desvio padrão 0,81). Desgaste e desumanização receberam atribuição valorativa moderada próximo ao limite inferior (média 1,66, com desvio padrão 0,75).

Semelhante aos gestores, os técnicos atribuem maior valência para sobrevivência pessoal e familiar (média 3,52, com desvio padrão 0,42) e auto-expressão e realização pessoal (média 3,45, com desvio padrão 0,38). Em seguida, atribuem valência a justiça no trabalho

(média 2,93, com desvio padrão 0,50). Atribuem valência moderada, próximo ao limite inferior, para desgaste e desumanização (média 1,98, com desvio padrão 0,67).

A hierarquia valorativa para os resultados do trabalho, segundo atribuição da amostra total é: auto-expressão e realização pessoal (média 3,43, com desvio padrão 0,41); sobrevivência pessoal e familiar (média 3,31, com desvio padrão 0,64); e justiça no trabalho (média 3,01, com desvio padrão 0,60). Por fim, atribuem valência moderada, próximo ao limite inferior, para desgaste e desumanização (média 1,79, com desvio padrão 0,70).

Tabela 13 - Escores médios nos fatores valorativos do trabalho para cada cargo e amostra total (escala de 0 a 4 pontos).

Valências do Trabalho	Escores médios por categoria ocupacional						Amostra Total	
	Gestor		Analista		Técnico			
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Fator 1 – Justiça no Trabalho	2,71	0,76	3,22	0,63	2,93	0,50	3,01	0,60
Fator 2 – Auto-expressão e Realização Pessoal	3,23	0,52	<b>3,46</b>	0,40	3,45	0,38	<b>3,43</b>	0,41
Fator 3 – Sobrevivência Pessoal e Familiar	<b>3,29</b>	0,53	3,04	0,81	<b>3,52</b>	0,42	3,31	0,64
Fator 4 – Desgaste e Desumanização	1,48	0,57	1,66	0,75	1,98	0,67	1,79	0,70

Analisando as médias da amostra total, pode-se concluir que os resultados do trabalho mais valorizados pelos funcionários são: oportunidades de aprendizagem e expressão da criatividade, sentimento de ser produtivo, desenvolvimento das habilidades interpessoais, influência nas decisões e opiniões, gerar benefício aos outros, prazer em realizar as tarefas, confiança entre funcionários e chefia, reconhecimento da importância do trabalho, sentir-se digno. Valorizam ainda: sobrevivência, sustento e assistência pessoal e familiar, independência com as próprias despesas e influência do trabalho para o progresso da sociedade. Estes valores estão relacionados aos fatores 1 (auto-expressão e realização pessoal) e 2 (sobrevivência pessoal e familiar).

A justiça no trabalho, terceiro fator valorizado, destaca: conforto nas formas adequadas de higiene, disponibilidade de ferramentas de trabalho e equipamentos adequados, conveniência de horário, adoção das medidas de segurança recomendáveis, assistência

merecida, percepção de justiça entre esforço dispensado e retorno financeiro, cumprimento das obrigações da empresa para com o funcionário, comunicação assertiva dos chefes com os subordinados, igualdade de esforços e direitos para os trabalhadores. Por fim, são pouco valorizados pelos funcionários resultados como: terminar as tarefas com pressa, ficar esgotado, sentir-se como uma máquina ou um animal e ser discriminado.

#### 5.1.4 Força Motivacional

Os resultados para a força motivacional foram alcançados pela soma dos escores de cada indivíduo nos fatores 1, 2 e 4 das expectativas e das instrumentalidades. Em seguida foi subtraído o produto da expectativa pela instrumentalidade do fator 3 referente a um resultado indesejável do trabalho (desgaste e desumanização). A Figura 4, apresentada anteriormente, ilustra esta equação.

A força motivacional obteve escores entre 60 e 122 e mediana de 90,58. Os valores poderiam variar de 0 a 144, levando em consideração a escala de 0 a 4 pontos. O Gráfico 2 apresenta os intervalos da força motivacional distribuído pela amostra total. Pode-se observar que o maior grupo da amostra, com 21 participantes, apresenta o escore de força motivacional no intervalo médio superior (70 a 105 pontos), seguido pelo segundo grupo, com 11 participantes, no intervalo superior (105 a 122 pontos). Por fim, 6 respondentes atribuíram pontos no intervalo médio inferior (35 a 70 pontos).

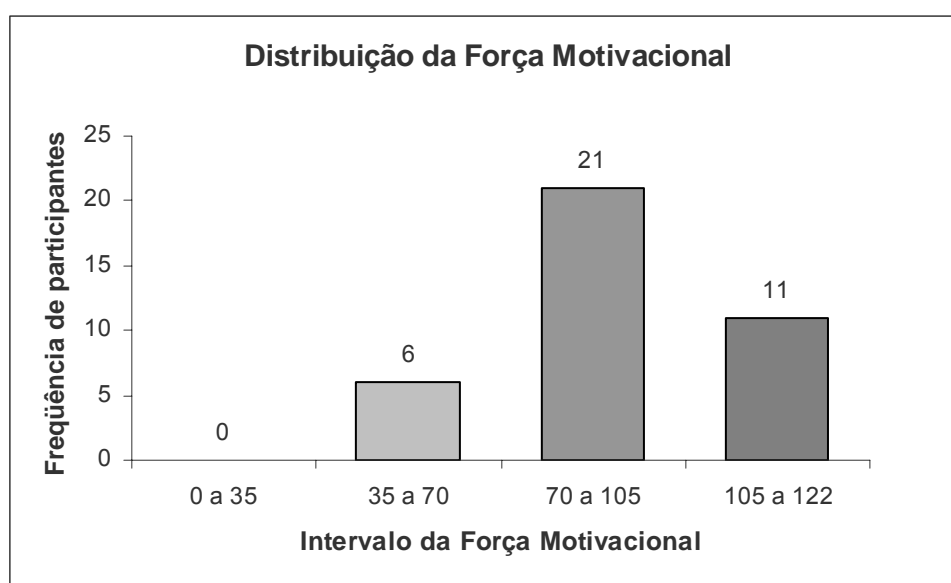


Gráfico 2 – Distribuição da Força Motivacional da amostra.

Fonte: Dados da Pesquisa

As médias da força motivacional também foram mensuradas para as três categorias ocupacionais da amostra, conforme Tabela 14. Os gestores apresentaram valores para força motivacional, (média 93,79, com desvio-padrão de 26,68) próximo aos técnicos (média 93,38, com desvio-padrão de 17,88), seguidos pelos analistas (média 89,05, com desvio-padrão de 18,13). A amostra geral apresentou força motivacional com média de 91,50 e desvio padrão 18,81.

Tabela 14 - Escores médios da Força Motivacional para cada cargo e amostra total (escala de 0 a 4 pontos).

Força motivacional	Escore por Categorias Ocupacionais			Escore Total
	Gestor	Analista	Técnico	
Média	93,79	89,05	93,38	91,50
Desvio Padrão	29,68	18,13	17,88	18,81

## 5.2 Resultados referentes ao Comprometimento Organizacional

As escalas do comprometimento organizacional (ECO A, ECO C e ECO N) utilizadas para mensurar seus componentes vão de 1 a 5 pontos. Desta forma, os valores iguais ou superiores a 3,5 pontos foram considerados fortes; os valores iguais a 2,5 a menores que 3,5 foram classificados como moderados e os abaixo de 2,5 foram considerados fracos. Os resultados foram obtidos através da média e desvio padrão de cada participante.

### 5.2.1 Componentes afetivo, calculativo e normativo

Na Tabela 15 pode-se observar que o componente afetivo do comprometimento organizacional prevalece em todos os respondentes, com os seguintes resultados: técnicos possuem componente afetivo mais forte que os demais, com média 3,68 e desvio padrão 0,81; em seguida os gestores apresentam comprometimento afetivo com média 3,60 e desvio padrão 0,47. Já os analistas apresentam média moderada (2,91, com desvio padrão 0,56).

O comprometimento calculativo aparece na mostra com níveis moderados para os técnicos (média 3,10 e desvio padrão 0,81) e gestores (média 2,96 e desvio padrão 0,63). Já os analistas apresentam índices baixos do componente (2,09 e desvio padrão de 0,57).

Por fim, o comprometimento normativo só apresenta nível moderado para os gestores (média 2,74 e desvio padrão 0,92), pois, seus escores foram baixos, principalmente para os analistas (média 1,85, com desvio padrão 0,69) em relação aos técnicos (média 2,48 e desvio padrão 0,79).

Para a amostra total, os resultados encontrados indicam escores moderados para comprometimento organizacionais afetivo (média 3,32, com desvio padrão 0,76) e calculativo (média 2,63, com desvio padrão 0,83). O componente normativo apresentou baixo escore (média 2,23, com desvio padrão 0,82).

Tabela 15 - Escores médios do comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo para cada cargo e amostra total (escala de 1 a 5 pontos).

Componentes do Comprometimento Organizacional	Escores médios por categoria ocupacional						Amostra Total	
	Gestor		Analista		Técnico			
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Componente Afetivo	<b>3,60</b>	0,47	<b>2,91</b>	0,56	<b>3,68</b>	0,81	<b>3,32</b>	0,76
Componente Calculativo	2,96	0,63	2,09	0,57	3,10	0,81	2,63	0,83
Componente Normativo	2,74	0,92	1,85	0,69	2,48	0,79	2,23	0,82

### 5.3 Correlações entre Motivação e Comprometimento Organizacional

Estimaram-se as correlações existentes entre os escores dos componentes do comprometimento organizacional com os escores dos indicadores motivacionais. Os resultados são apresentados na Tabela 16. Para análise dos dados, considerou-se uma correlação alta quando  $r \geq 0,6$ ; média quando  $0,3 \leq r < 0,6$ ; e baixa quando  $r < 0,3$ .

Analisando os resultados dos gerentes, encontraram-se correlações positivas e fortes entre todos os componentes do comprometimento organizacional (afetivo, calculativo e normativo) e os fatores da expectativa correspondentes a auto-expressão e justiça no trabalho, ( $r=0,63$ ;  $r=0,66$ ;  $r=0,67$ ) e segurança e dignidade ( $r=0,68$ ;  $r=0,77$ ;  $r=0,74$ ). Há também forte correlação entre a expectativa para desgaste e desumanização e o comprometimento normativo ( $r=0,93$ ); correlacionam-se ainda a expectativa para responsabilidade e os componentes calculativo e normativo ( $r=0,60$  e  $r=0,91$ ). As instrumentalidades do desempenho para obtenção de reconhecimento e independência econômica possuem correlações com todos os três componentes do comprometimento organizacional ( $r=0,78$ ,

$r=0,60$  e  $r=0,95$ ). Há ainda correlação entre os componentes afetivo e normativo e os fatores instrumentais para obtenção de envolvimento ( $r=0,82$  e  $r=0,95$ ) e justiça no trabalho ( $r=0,66$  e  $r=0,98$ ). As três dimensões do comprometimento organizacional apresentaram forte correlação com a valência de sobrevivência pessoal e familiar ( $r=0,76$ ;  $r=0,87$  e  $r=0,78$ ). Encontraram-se, ainda correlações para os componentes afetivo e normativo e a valoração de auto-expressão e realização pessoal ( $r=0,71$  e  $r=0,87$ ). O valor para desgaste apresentou correlação forte ( $r=0,65$ ) com o fator normativo. Por fim, a força motivacional dos gerentes apresentou correlação forte com as dimensões afetiva ( $r=0,78$ ) e normativa ( $r=0,96$ ) do comprometimento organizacional.

Analisando ainda as correlações entre os escores dos gerentes, foram encontradas correlações médias entre: as expectativas para desgaste e desumanização e os componentes afetivo ( $r=0,53$ ) e calculativo ( $r=0,44$ ); responsabilidade e dimensão afetiva do comprometimento ( $r=0,59$ ). As instrumentalidades para obtenção de envolvimento e justiça no trabalho apresentaram correlações médias entre o fator calculativo ( $r=0,50$  e  $r=0,40$ ). Entre os atributos valorativos, correlacionaram com média intensidade: justiça no trabalho e componentes afetivo e normativo ( $r=0,33$  e  $r=0,56$ ); auto-expressão e realização pessoal com comprometimento calculativo ( $r=0,36$ ); e desgaste e desumanização com componente calculativo ( $r=0,45$ ). A força motivacional dos gerentes apresentou correlação média apenas com o comprometimento calculativo.

Diferente dos gerentes, os analistas não apresentaram fortes correlações entre os escores dos componentes do comprometimento organizacional e da motivação. Houve média correlação apenas para os atributos valorativos, a saber: comprometimento afetivo com justiça no trabalho ( $r=0,57$ ) e auto-expressão e realização pessoal ( $r=0,42$ ); o valor para desgaste e desumanização apresentou correlação média com a dimensão normativa.

Semelhante aos analistas, os técnicos apresentaram correlações médias a baixas. Dentre as correlações médias, estão: comprometimento normativo e expectativa de desgaste e desumanização ( $r=0,30$ ); instrumentalidade para envolvimento e componente afetivo ( $r=0,33$ ); justiça no trabalho e comprometimento afetivo ( $r=0,33$ ) e normativo ( $r=0,37$ ). Valência de justiça no trabalho e dimensões afetiva ( $r=0,37$ ) e normativa ( $r=0,43$ ); e por fim, o auto-expressão e realização pessoal com comprometimento afetivo ( $r=0,30$ ).

A amostra total não apresenta fortes correlações entre comprometimento organizacional e motivação. As correlações médias ocorrem entre: expectativas de desgaste e desumanização e comprometimento normativo ( $r=0,33$ ). Instrumentalidades para envolvimento e a dimensão afetiva do comprometimento ( $r=0,42$ ); justiça no trabalho e

componentes afetivo ( $r=0,37$ ) e normativo ( $r=0,33$ ). Por fim, encontra-se correlação média entre a valência de desgaste e desumanização e comprometimento calculativo ( $r=0,31$ ).

Não ocorreram fortes correlações negativas entre os escores do comprometimento organizacional e da motivação.

Tabela 16 – Correlação entre fatores motivacionais e os três componentes do comprometimento organizacional dos gestores, analistas, técnicos e amostra total.

		GESTOR			ANALISTA			TÉCNICO			AMOSTRA TOTAL		
MOTIVAÇÃO		COMPROMETIMENTO			COMPROMETIMENTO			COMPROMETIMENTO			COMPROMETIMENTO		
		ECOA	ECOC	ECON	ECOA	ECOC	ECON	ECOA	ECOC	ECON	ECOA	ECOC	ECON
EXPECTATIVA	1 - Auto-expressão e justiça no trabalho	0,63	0,66	0,67	0,03	0,08	-0,12	0,18	-0,32	-0,15	0,05	-0,22	-0,10
	2 - Segurança e Dignidade	0,68	0,77	0,74	-0,47	-0,37	-0,41	0,21	-0,50	0,23	-0,02	-0,34	0,03
	3 - Desgaste e desumanização	0,53	0,44	0,93	-0,30	-0,37	-0,06	0,03	0,01	0,30	0,11	0,12	0,33
	4 - Responsabilidade	0,59	0,60	0,91	-0,14	-0,43	-0,33	0,03	-0,50	0,29	0,04	-0,26	0,13
INSTRUMENTALIDADE	1 - Envolvimento	0,82	0,50	0,95	0,10	-0,42	-0,06	0,33	-0,11	-0,04	0,42	0,12	0,29
	2 - Justiça no trabalho	0,66	0,40	0,98	0,11	-0,08	-0,12	0,33	-0,02	0,37	0,37	0,18	0,33
	3 - Desgaste e desumanização	-0,30	0,28	-0,16	0,06	-0,09	0,13	0,05	-0,07	0,17	0,10	0,12	0,21
	4 - Reconhecimento e independência econômica	0,78	0,60	0,95	0,12	0,08	0,26	-0,13	-0,05	-0,14	0,09	0,01	0,09
VALÊNCIA	1- Justiça no trabalho	0,33	-0,26	0,56	0,57	0,21	0,24	0,37	0,10	0,43	0,19	-0,11	0,16
	2- Auto-expressão e realização pessoal	0,71	0,36	0,87	0,42	0,22	0,17	0,30	-0,04	0,08	0,28	0,05	0,18
	3 - Sobrevivência pessoal e familiar	0,76	0,87	0,78	-0,14	-0,59	-0,08	0,29	0,22	0,24	0,23	0,11	0,23
	4- Desgaste e desumanização	0,24	0,45	0,65	0,26	0,20	0,45	-0,29	0,28	-0,29	0,08	0,31	0,31
Força Motivacional		0,78	0,58	0,96	0,02	-0,30	-0,22	0,20	-0,43	0,25	-0,25	-0,14	-0,12



## CAPÍTULO 6: DISCUSSÃO

A partir dos resultados alcançados, pode-se concluir que a maior parte dos respondentes está motivada, pois o 84,2% encontram-se nos intervalos superior e médio superior. Isso está relacionado a altos níveis de expectativas juntamente com a forte percepção de que o próprio desempenho é instrumental para obtenção dos resultados desejados.

Para os escores mais baixos da amostra em força motivacional (60 a 68), presumi-se que a baixa atribuição de instrumentalidade à justiça no trabalho e a percepção de moderado desgaste e desumanização podem estar influenciando este resultado. Vale ressaltar que justiça no trabalho é um dos fatores que apresentou maior expectativa pelos respondentes.

Outra análise importante a se fazer é decorrente do resultado do comprometimento organizacional: o componente afetivo é o mais presente em todos os respondentes, ou seja, prevalece nos funcionários uma identificação e envolvimento com a organização. A literatura apresenta estudos com resultados onde também prevalece nos empregados, o comprometimento afetivo. A partir das pesquisas realizadas por Maia (2003), constatou-se que esta dimensão do comprometimento organizacional é a mais desejável dentro das organizações, pois acredita-se que o envolvimento gerado torna-se mais forte. Essa tendência também é apresentada nos estudos dos Fonseca e Bastos (2002), onde os maiores desempenhos foram associados aos indivíduos que possuem, dentre outras variáveis, o padrão de comprometimento mais afetivo. Este fato pode explicar a observação realizada nos trabalhos de Bandeira, Marques e Veiga (2000), ao identificarem que o enfoque afetivo constitui a linha de pesquisa mais utilizada na investigação acadêmica.

Em uma análise por cargos, observa-se que os gestores apresentam fortes expectativas relacionadas ao trabalho e percebem seu desempenho como instrumental para obtenção dos resultados esperados. Estes resultados são fortemente valorizados por este grupo. Conseqüentemente, a força motivacional dos gestores está na média superior da amostra, tendo em vista que quanto maior as expectativas e instrumentalidades do funcionário, maior será a sua motivação. Notou-se também que os gestores estão comprometidos com a organização e possuem forte vínculo afetivo. Isso significa que hoje os gestores aceitam os objetivos organizacionais, estão com disposição para trabalhar com afinco e possuem o desejo de permanecer na organização.

É interessante salientar que apenas os resultados dos gerentes apontam forte correlação entre diversos indicadores motivacionais e os componentes do comprometimento. As expectativas para auto expressão, justiça no trabalho, segurança e dignidade são

diretamente proporcionais as três dimensões afetiva, calculativa e normativa. Isso significa que quanto maior a expectativa de retorno econômico e assistência merecida, crescimento pessoal e profissional, estabilidade no emprego e influência nas decisões e opiniões, maior será seu comprometimento com a organização. A expectativa de responsabilidade possui correlação com os componentes calculativo e normativo, ou seja, quanto maior a espera por responsabilidade pela tarefa e obrigações, maior será o vínculo com a organização pela crença de que isto é o certo a se fazer e por avaliar positivamente os resultados decorrentes dos seus investimentos. Outra característica deste grupo de respondentes é a correlação entre a espera moderada por desgaste e desumanização e o comprometimento normativo. Essa situação pode ser explicada, pois a função de gerente representa para o indivíduo muitas responsabilidades e preocupações. É de se esperar que ocorra uma expectativa por ter que concluir atividades com pressa, percepção de pouco ganho comparado ao grande esforço que a função exige e a percepção de estar atarefado. Desta forma, tendem a ser vincular à empresa por achar que é o certo a se fazer, tendo em vista a sua nomeação para o cargo.

Os resultados mostram que, quando os gestores acreditam que seus esforços são instrumentais para obtenção de reconhecimento e independência econômica, tendem a se comprometer afetiva, calculativa e normativamente. Isso significa que, quanto maior for a percepção do gestor de que os resultados esperados para este fator dependem de seus esforços, maior será seu vínculo com a organização. Ao perceberem, que seu trabalho será instrumental para obter envolvimento e justiça no trabalho, maior será o vínculo afetivo e normativo com a organização. Nota-se também que os participantes que valorizam mais a auto-expressão, realização pessoal e sobrevivência pessoal e familiar, tendem a se envolver afetiva e normativamente com a empresa. Aqueles gerentes que atribuem valor moderado para o desgaste e a desumanização, ou seja, estar atarefado e com várias atividades para se desenvolver com muita rapidez, tendem a vincular-se com a empresa por acreditarem que é o certo a se fazer.

Observou-se que a alta força motivacional dos gestores correlaciona-se com as dimensões afetiva e normativa. Isso quer dizer que quanto maior for sua motivação, maior será sua ligação por sentimentos com a empresa e pela crença de que manter-se na organização é o correto a se fazer. É importante ressaltar que a função de gerente é nomeável, ou seja, a organização indica determinado profissional (técnico ou analista) para exercer este cargo. Esta pode ser uma explicação para esta correlação, pois desta forma a pessoa pode julgar ter para com seu empregador, uma obrigação e dívida moral por esta oferta e oportunidade.

Os analistas apresentam fortes expectativas relacionadas ao trabalho, mas não percebem na mesma proporção que o seu desempenho seja instrumental para obtenção destes resultados. Na mesma magnitude das expectativas, os resultados do trabalho, são altamente valorizados pelos analistas. A força motivacional destes profissionais está na média superior da amostra, mas foi a menor comparada aos outros dois cargos. Esta situação pode ser explicada, pois as instrumentalidades desse grupo apresentam escores menores que os demais. Por exemplo, o fator justiça no trabalho recebeu maior atribuição de expectativas pelos analistas e menor instrumentalidade. Lembra-se aqui que justiça no trabalho supõe proporcionalidade entre esforço e as recompensas.

Notou-se também que os analistas possuem moderado comprometimento afetivo com a organização, que só não é maior, pois, não percebem que seu desempenho possa satisfazer plenamente suas necessidades psicológicas. Vale acrescentar que o vínculo com a organização pela crença de que é uma obrigação moral permanecer nela ou que se pode perder vantagens decorrentes dos próprios investimentos caso venha a se desligar da mesma, são muito baixos.

Não ocorreram correlações fortes entre os indicadores motivacionais e o comprometimento organizacional dos analistas. Apenas três, dos quatro atributos valorativos do trabalho apresentaram correlações médias com os componentes do comprometimento. Esta situação pode ser explicada, tomando por base os estudos de Borges, Lima, Vilela e Moraes (2004), que explicam que no comportamento humano podem existir outras variáveis mediando as ações, tanto no sentido de atenuar ou de incrementá-la.

Por fim, os técnicos apresentam fortes expectativas relacionadas ao trabalho e percebem o próprio desempenho como influente para obtenção destes resultados. Na mesma proporção das expectativas, os resultados do trabalho, são altamente valorizados pelos técnicos. Pode-se dizer que os técnicos estão motivados, pois a força motivacional destes profissionais está na média superior da amostra. Esta situação pode ser explicada, porque há semelhante atribuição de escores para expectativas, instrumentalidades e valências, variando um pouco a intensidade dentro de cada fator. Por exemplo, o fator auto-expressão e justiça no trabalho recebeu maior atribuição tanto de expectativas quanto de instrumentalidades, e obteve alta valência (não na mesma proporção). Novamente destaca-se um fator relacionado com proporcionalidade entre esforço e as recompensas.

Pelos resultados foi possível observar que os técnicos possuem forte comprometimento afetivo com a organização, ou seja, assim como os gestores, estes profissionais têm o desejo de permanecer na organização por consequência das experiências

favoráveis no trabalho que fortalecem este vínculo. Este envolvimento ocorre porque há uma aceitação dos objetivos organizacionais, uma disposição para trabalhar com afinco pela organização e um desejo de permanecer ligado a ela. Numa proporção menor, aparece o comprometimento calculativo, que pode estar relacionado a avaliação positiva dos resultados decorrentes dos seus investimentos, favorecido pela possibilidade de crescer profissionalmente e até poder exercer uma função de gestão. O vínculo com a organização pela crença de que é uma obrigação moral permanecer nela aparece com baixa atribuição.

Assim como observados nos analistas, não foram encontradas correlações fortes entre a motivação e o comprometimento organizacional dos técnicos. Médias correlações apareceram em alguns fatores das expectativas, instrumentalidades e valências. Uma hipótese para essa situação já foi apresentada na avaliação dos analistas, onde outras variáveis podem estar influenciando tanto a motivação como o comprometimento organizacional.

## **CAPÍTULO 7: CONCLUSÕES**

Retomando os objetivos apresentados na introdução, pode-se concluir que a teoria da expectativa foi eficaz para avaliar e demonstrar empiricamente o nível de motivação dos funcionários do SERPRO, através da mensuração das expectativas, instrumentalidades, valências e força motivacional. Os instrumentos utilizados para avaliar a motivação (IMST) e os componentes do comprometimento organizacional (ECO A, ECO C e ECO N) foram satisfatórios para alcançar os objetivos específicos. O objetivo geral de analisar as relações entre a motivação e o comprometimento organizacional dos colaboradores, foi conquistado através de análises comparativas e estatísticas, que indicaram fortes correlações para os gestores; resultado não encontrado para os analistas e técnicos.

Em linhas gerais, os funcionários do SERPRO estão motivados e comprometidos afetivamente com a organização. Isso ocorre, pois há altos níveis de expectativas e valoração dos resultados do trabalho, grande envolvimento, aceitação dos objetivos organizacionais e vontade de permanecer na empresa. Há também percepção de que seus desempenhos influenciam na obtenção dos resultados esperados. Vale citar que a teoria da expectativa, como uma abordagem de processo, afirma que a motivação é um processo mutável, ou seja, a força motivacional apresentada neste estudo pode ser diferente ao se reaplicar os mesmos instrumentos em um outro momento.

Quando se compara a média de Força Motivacional entre os gestores, analistas e técnicos constata-se que os primeiros e os últimos estão mais motivados, o que está associado às expectativas e instrumentalidades mais elevadas destes. Essa semelhança entre os escores das duas categorias ocupacionais, pode ser explicada pela composição do quadro de gestores, onde 3 dos 5 gestores, ingressaram na organização como técnicos.

Em relação aos resultados dos gerentes, observa-se que há fortes correlações entre os indicadores motivacionais e os componentes do comprometimento organizacional. Uma hipótese para essa situação é o crescimento profissional que estes alcançaram, pois a função de gestor é nomeável.

Para o caso específico do SERPRO, um estudo sugestivo é a análise da motivação, do comprometimento organizacional e das suas correlações relacionadas ao tempo de serviço dentro da instituição, uma vez que o plano de carreira da empresa em questão, baseia-se fundamentalmente nesta variável de tempo.

A principal contribuição deste trabalho para o SERPRO é a possibilidade de se visualizar quais os resultados do trabalho os funcionários mais valorizam, o que esperam dele

e o quanto percebem que o próprio esforço para realização das tarefas é instrumental para obtenção destes resultados. A análise destes indicadores motivacionais é um importante instrumento para se criar e aplicar estratégias que possam ajudar a aumentar o desempenho dos seus funcionários. É interessante salientar que os gestores demonstraram interesse em analisar junto a suas equipes, os resultados encontrados através desta pesquisa e, conseqüentemente, buscar aumentar a motivação dos funcionários com o seu trabalho e estreitar o vínculo com a organização. Deve-se observar que o sucesso de um programa de motivação também depende da relação com as diretrizes político-estratégicas da empresa.

Seria interessante que esta preocupação com o impacto do comportamento humano no trabalho, norteara todas as empresas privadas e públicas. Para as empresas públicas, a prática da administração estratégica representa um avanço na construção de um serviço público de qualidade que atenda as expectativas da sociedade neste novo momento do mundo do trabalho.

Para os estudos correlacionados à área organizacional, este tipo de pesquisa deve ser melhor difundido no Brasil, uma vez que trabalhos com este enfoque são escassos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alves-Filho, A. e Araújo, M. A. D. (2001). Um estudo da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil à luz da teoria da expectativa. Caderno de Pesquisas em Administração, v. 08, n. 2 Abr/Jun: 27-40. São Paulo.

Bandeira, M. L., Marques, A. L., Veiga, R. T. (2000) As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG. RAC – Revista de Administração Contemporânea, v. 4, n. 2, Mai./Ago. 2000: 133-157

Bastos, A. V. B., Borges-Andrade, J. E. (2002) Comprometimento com o trabalho: Padrões em diferentes contextos organizacionais. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 42, n. 2, (pág. 31-41). Abr./Jun. São Paulo.

Borges-Andrade, J. E., Pilati, R. (2001). Comprometimento Atitudinal e Comportamental: Relações com Suporte e Imagem nas Organizações. RAC – Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. 3, Set./Dez.: 85-106

Borges, L. O. (1999). A estrutura fatorial dos atributos valorativos e descritivos do trabalho: um estudo empírico de aperfeiçoamento e validação de um questionário. Estudos de Psicologia 4(1), 107-139.

Borges, L. O. (1997). Os atributos e a medida do significado do trabalho. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v.13, n. 2, p.211-20.

Borges, L. O. e Alves-Filho, A. (2001). A mensuração da motivação e do significado do trabalho. Estudos de Psicologia jul./dez, vol. 6(2), 177-194. Natal.

Borges, L. O. e Alves-Filho, A. (2003). Manual de aplicação do IMST: Inventário de Motivação e Significado do Trabalho. Material não publicado.

Borges, L. O., Lima, A. M. S., Vilela, E. C. e Moraes, S. S. G. (2004). Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. RAE - eletrônica, v. 3, n. 1, Art. 8, jan./jun.

Carneiro, C (2001). T&D e a estratégia de Gestão de Pessoas. Em Boog, G. G. (Org.) Manual de T&D: um guia de operações. São Paulo: Makron Books.

Carvalho, M. A. B. (2000). Administração estratégica como norteadora de excelência organizacional pública. V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Santo Domingo, Rep. Dominicana

Chiavenato, I. (2004). Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Chiavenato, I. (2004). Recursos Humanos: o capital humano das organizações (8ªEd). São Paulo: Atlas

Codo, W. (1988). O papel do psicólogo na organização industrial: notas sobre o “lobo mau” em Psicologia. Em Lane S. T. M. & Codo, W. (orgs). Psicologia Social: o homem em movimento. (pág. 195 – 202). São Paulo: Brasiliense.

DuBrin, A. J. (2003). Fundamentos do Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Ferreira, A. B. H. (2004). Novo Dicionário Eletrônico Aurélio versão 5.0 (corresponde ao Aurélio Século XXI, O Dicionário da Língua Portuguesa, 3ª. edição). Edição eletrônica autorizada à Positivo Informática Ltda.

Fonseca, C. A. M e Bastos, A. V. B. (2002). Criatividade e Comprometimento Organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. [Texto completo]. Em Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. CD-Rom do 26º Encontro Nacional da ANPAD. Salvador.

Maia, P. A. A. (2003). O impacto dos Programas de Participação nos Lucros ou Resultados (PLRS) sobre o comprometimento e motivação dos trabalhadores no âmbito das cooperativas de eletrificação rural do Rio Grande do Sul: estudos de caso da CERTAJA, CERTEL E CRELUZ. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre.

Marini, C. (2002). A transformação organizacional do SERPRO no contexto da nova gestão pública: exame da experiência recente e impacto para o fortalecimento institucional do setor público brasileiro. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, Portugal.

Medeiros, C. A. F (2003). Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenhos nas empresas hoteleiras. Tese de Doutorado - USP - São Paulo.



Medeiros, C. A. F. e Enders, W. T (1998). Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). RAC – Revista de Administração Contemporânea, v.2, n.3, Set./Dez: 67-87.

Robbins, S. P. (1999). Comportamento Organizacional (8ª Ed.). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.

Siqueira, M. M. M (2001). Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo: Evidências Acerca da Validade Discriminante de Três Medidas Brasileiras. [Texto completo]. Em Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. CD-Rom do 26º Encontro Nacional da ANPAD. Campinas.

Spector, P. E. (2005). Psicologia nas Organizações (2ª Ed.). São Paulo: Saraiva.

Toni, J. D. (2002). A motivação funcional em empresa pública de trânsito e transportes: O caso da EPTC de Porto Alegre. 14º Congresso da ANTP. Vitória

Zanelli, J. C. (2002). O psicólogo nas organizações de trabalho. Porto Alegre: Artmed.

# ANEXOS